

**ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT
FÜR UNTERNEHMENSGESCHICHTE**

**KONZENTRATION UND
AUSGLIEDERUNG
IM UNTERNEHMENSBEREICH**

HERAUSGEBER ALOIS MOSSER



**RENÉ ALFONS HAIDEN · PETER HAISS · PETER HOFMANN ·
HELMUT KASPER · PHILIP MARKL · ALOIS MOSSER · J. HANNS PICHLER
WOLFGANG SCHWAIGER · R. ENGELBERT WENCKHEIM**



Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte

18

Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft
für Unternehmensgeschichte

Band 18

Wien 1996

KONZENTRATION UND
AUSGLIEDERUNG
IM UNTERNEHMENSBEREICH

HERAUSGEBER ALOIS MOSSER

Wien 1996

Die Drucklegung dieser Publikation wurde durch folgende Institutionen und Firmen ermöglicht, denen unserer besonderer Dank gilt:

Bank Austria

bm:wvk



Eigentümer, Herausgeber und Verleger:
Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte,
Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, 1090 Wien
Layout: P. Sachartschenko & Mag. S. Spreitzer OEG
Druck: REMAprint, 1160 Wien

Inhalt

Alois MOSSER

Einleitung 7

J. Hanns PICHLER

Europäische Integration als Gratwanderung zwischen
Zentralisation und Dezentralisation. Eine systemisch
ganzheitliche Betrachtung 9

Helmut KASPER

Konzentration und Entflechtung von Unternehmungen in
organisationskultureller und systemischer Perspektive.
Zwei Seiten ein und derselben Medaille 19

Peter HOFMANN

Fusion der Veitscher Magnesitwerke Actiengesellschaft
und der Radex Austria AG 45

Wolfgang SCHWAIGER

VA Technologie AG 63

R. Engelbert WENCKHEIM

„Überleben heißt, sich ständig zu verändern“.
Die Ottakringer Brauerei Harmer AG 85

Philip MARKL

Akquisitionen und Fusionen. Eine Herausforderung und Chance.
Erfahrungen der SPAR Österreich 93

René Alfons HAIDEN, Peter HAISS

Merger Management am Beispiel der Bank Austria 113

Autoren 131



Einleitung

Konzentrationserscheinungen galten lange als Charakteristikum wachsender Volkswirtschaften. Auch im Unternehmensbereich wurden Wachstum und Konzentration als Begriffspaar mit beinahe symbiotischer Beziehung gewertet. Anderslautende Meinungen schienen entwicklungsbedingt und Ausdruck von Rückständigkeit zu sein. So erwiesen sich die vor dem Ersten Weltkrieg verschiedentlich gehegten und lebhaft diskutierten Befürchtungen, das Betriebsgrößenwachstum habe – etwa in der Textil- und Eisenindustrie Westeuropas und der USA – seine höchste „manageable“ Entwicklungsstufe erreicht, schon in den zwanziger Jahren als historisches Problem, dem angesichts der modernen Techniken in Betriebsorganisation und Unternehmensführung keine grundsätzliche Bedeutung mehr zukomme. Auch der in den sechziger Jahren vielfach kolportierte und bis heute verschiedentlich argumentativ verwendete Slogan „Small is beautiful“ konnte, obwohl durch ihn aktuelle Struktur- und Ertragsprobleme in den Blick kamen, in den Jahren des beinahe schicksalhaften Wirtschaftswachstums keine grundsätzliche Neubewertung der Konzentrationsphänomene und deren Tauglichkeit als Problemlösungsansätze herbeiführen. Er wurde letztlich zum Motto für marginale Marktteilnehmer.

Die infolge der Energickrise (Ölpreisschock) Mitte der siebziger Jahre sich aufdrängende Erkenntnis, daß trotz hochentwickelter wirtschaftspolitischer Steuerungsinstrumente Wachstum nicht garantiert werden kann, lenkte in Theorie und Praxis die Aufmerksamkeit wieder auf die überholt geglaubte Frage nach Wesen und Bedeutung von konjunkturellen Schwankungen und Krisen. Die seither geführte Diskussion schuf ein neues Krisenbewußtsein. Krise wird in volks- und auch betriebswirtschaftlicher Sicht immer weniger als abnorme Erscheinung im „natürlichen“ Wachstumsprozeß begriffen, sondern als latentes und konditionales Element im Wirtschaftsgeschehen. Der in dieses gleichsam eingebaute Krisenbegriff läßt einen diagnostischen Blick auf Struktur und Ablauf der Wirtschaft zu. Krise wird dadurch zur permanenten Veränderungsaufgabe.

Vor diesem Hintergrund verlieren Investitions- wie Desinvestitionsvorgänge ihren vorgegebenen Wert als Wachstums- oder Krisenanzeiger; ihr strategischer Wert erweist sich vielmehr in ihrer Eignung, in konkreter historischer Situation Wachstumspotentiale zu erhalten oder zu steigern. Das bedeutet für jedes Un-

ternehmen, seinen inneren Aufbau wie seine Beteiligungen fortwährend einer Wertprüfung zu unterziehen, um abträglichen strukturellen Veränderungen entgegen und positive Entwicklungen fördern zu können. In diesem Zusammenhang spielen Akquisitionen wie Ausgliederungen eine grundsätzlich gleichrangige Rolle, sie sind letztlich Instrumente zur Stabilisierung und Verbesserung der Ertragslage.

Die in den letzten Jahren zu verzeichnende Zunahme von Mergers und Demergers darf als Ergebnis eines steigenden Veränderungsdrucks auf die Unternehmen gewertet werden, das Change-Management ist zu einem wichtigen Bestandteil „ordnungsgemäßer“ Unternehmensführung geworden.

Der dem Management zur permanenten Führungsaufgabe gewordene Veränderungsbedarf beruht auf marktwirksamen ökonomischen wie sozialen Entwicklungen, deren Tempo eine stetige Beschleunigung aufweist. Dadurch wird auch die Geschwindigkeit, mit der die als notwendig erkannten Veränderungen im Unternehmensbereich durchgeführt werden, zu einer wichtigen Erfolgskomponente. Umsetzungsverzögerungen führen unweigerlich zu Ertragseinbußen. Aus der Schweiz liegt ein Erfahrungsbericht über die Vorteile rascher betrieblicher Veränderungsprozesse vor (NZZ vom 25. Juli 1996, S. 11), dessen Autoren Th. Bergmann und W. Felchlin von einer Erhöhung des ROI (Return on investment) um bis zu 40 Prozent im Falle einer etwa 20prozentigen Verkürzung der Zeitspanne zwischen dem Erkennen und der Verwirklichung eines Veränderungsbedarfs sprechen.

Der vorliegende Band ist der Problematik struktureller Veränderungen im Unternehmensbereich gewidmet. Am Beispiel prominenter österreichischer Unternehmen wird die grundsätzliche wie auch die spezifische Problemlage von Unternehmen deutlich, die Wachstumspotentiale entwickeln und sich in dynamischen Märkten mittels angemessener Veränderungsstrategien behaupten. Der instrumentale Charakter von Akquisitionen und Ausgliederungen kommt deutlich zum Ausdruck. Vorangestellt sind grundsätzliche Betrachtungen zur anstehenden Aufgabe einer europäischen Integration (J. Hanns Pichler) und zur Thematik von Konzentration und Entflechtung von Unternehmen im Blickwinkel von Organisationskultur und systemtheoretischen Überlegungen (Helmut Kasper).

Den Autoren sei für die Bereitschaft zur Diskussion und Kooperation gedankt, Herrn Oskar Ermann kommt das Verdienst der konstruktiven Mitarbeit bei Planung und Veröffentlichung dieser Schrift zu.

Wien, im August 1996

Alois Mosser

J. HANNS PICHLER

Europäische Integration als Gratwanderung zwischen Zentralisation und Dezentralisation

EINE SYSTEMISCH GANZHEITLICHE BETRACHTUNG

Mit der Titelgebung folgenden Beitrages ist, im Blick auf den Prozeß europäischer Integration in dessen vielschichtigen Facetten, implizit das eminent Politische im weiteren Sinne einer europäischen „Politeia“ angesprochen; damit zugleich jene – oft oberflächlich oder gar leichtfertig beschworene – Gemeinsamkeit Europas, die getragen aus profund abendländischer Tradition Ausgleich von Gegensätzen, „Überwölbung von Polaritäten,“¹ meint. Diese Suche nach dem „Überwölbenden“ ist offensichtlich immer wieder begleitet auch von ihr innewohnenden, schier unentrinnbaren Gefährdungen mit darin sich auftuenden Ängsten.

I

Vor nunmehr rund 200 Jahren beschwor Novalis in seinem berühmten, wahrhaft „europäischen“ Fragment diese Kraft überwölbender Einheit, indem er ausführt:²

„Es waren schöne glänzende Zeiten, wo Europa ein christliches Land war, wo *Eine* Christenheit diesen menschlich gestalteten Welttheil bewohnte; *Ein* großes gemeinschaftliches Interesse verband die entlegensten Provinzen dieses weiten geistlichen Reichs. – Ohne große weltliche Besitzthümer lenkte und vereinigte *Ein* Oberhaupt, die großen politischen Kräfte ... Jedes Glied dieser Gesellschaft wurde allenthalben geehrt, und ... fand ... bei den Mächtigeren Schutz, Ansehn und Gehör....,

Auf seine Umwelt und die geistige Zerrissenheit jener Zeit sodann gemünzt, sah er zugleich jedoch das Abgründige, die Gefährdungen für diese von ihm beschworene „Einheit“, wenn er zum seinerseits diagnostizierten Zeitgeist kritisch und relativierend zugleich anmerkt:³

„Noch war die Menschheit für dieses herrliche Reich nicht reif, nicht gebildet genug. Es war eine erste Liebe, die im Drucke des Geschäftlebens entschlummerte, deren Andenken durch eigennützige Sorgen verdrängt, und deren Band nachher als Trug und Wahn ausgeschrien und ... auf immer von einem großen Theil der Europäer zerissen wurde. Diese innere große Spaltung, die

zerstörende Kriege begleiteten, war ein merkwürdiges Zeichen der Schädlichkeit der Kultur, für den Sinn des Unsichtbaren,

In der Tat, ob nun berechtigt oder unberechtigt, war – und ist – die Frage europäischer Einigung bis heute begleitet von Ängsten, von Krisen wie auch Rückschlägen. Gründe und Hintergründe hierfür erschöpfen sich nicht allein im Wirtschaftlichen, in relativen Marktpositionen, Einkommensniveaus oder gar irgendwo stipulierten „Kriterien“. Sie durchwirken vielmehr all das, was wir unter „Lebensform“,⁴ in einem europäisch abendländischen Sinne schlechthin subsumieren mögen, betrifft zutiefst jene am Maße des Menschen zu orientierende „Societät“ als ganze im Sinne etwa eines Franz v. Baader; es rührt dies zugleich an geschichtlich kulturell Gewachsenes mit seinem darin befaßten geistigen Erbe.

Auf ein kleines Land wie Österreich als Teil eines größeren Integrationsraumes im besonderen bezogen, resultieren angesprochene „Ängste“, unter welchem Vorzeichen auch immer, heute vor allem aus einem Gefühl der Gefahr möglichen Aufgehens oder Aufgesogenwerdens des Kleineren mit – als offene kleine Wirtschaft – umso spürbarer Exponiertheit im großräumigen Zusammenhang; dem Gefühl der Verunsicherung auch in einem zu unüberschaubarer Uniformität und zentralistischer Überfrachtung neigenden Groß- bzw. Machtgebilde unter Einbuße, oder gar Verlust, relativer Eigenständigkeit, von „Eigenleben“ und Selbstbestimmung.

Dies weist im Zusammenhang jedweden Eingliederungsprozesses im Zuge von Integration sodann auf die unausweichlich sich stellende Herausforderung einer jeweils zu beschreitenden delikaten Gratwanderung: einer zwischen Zentralismus bzw. Konzentration und Dezentralisation; in letzterem Fall unter bewußter Bedachtnahme auf differenziert gelagerte, auf arteigen organisch gefügte und gewachsene Strukturen.⁵

II

Dies ist keine nur partikuläre, stellt sich nicht etwa bloß als österreichische Frage. Sie richtet sich gleichermaßen an jedweden am Integrationsprozeß Teilhabenden und ist so letztlich eine essentiell europäische; eine Frage, sich manifestierend im Ringen um jene Gemeinsamkeit eines Europa, das kultur- wie geistesgeschichtlich betrachtet über Gegensätzliches hinweg immer wieder, wie es scheint, aus sich heraus vermochte, Kräfte gegen einseitiges Ausufern oder Abgleiten in letztendlich unüberwindliche „Polaritäten“ zu mobilisieren, die so – trotz mancher Zerrbilder – sein Antlitz bis heute entscheidend prägen.⁶

Was damit gemeint – auch, und nicht zuletzt, als Anspruch bzw. Fundierung einer wahrhaft europäischen Agenda in ihrem geistigen Zuschnitt – weist auf drei, dieses Europa in seiner Arteigenheit, in seiner spezifischen Lebensform nachhaltig bestimmende und als solche zugleich überwölbende Elemente bzw. Geistesströme, sich darlebend und geformt aus einem unwiederholbaren Inein-

anderwirken denkerischer, werkerischer sowie gemeinschaftlich-bündisch getragener Welt- und Wirklichkeitsbewältigung.⁷

Das gemeinschaftlich-bündische Moment ist insbesondere verknüpft mit Formung und Herausbildung eines unverwechselbaren Typus europäischen Unternehmertums; eines Unternehmertums, das in seiner gewachsenen Dichte und Vielfalt zum wohl unverlierbaren Erbe europäischer Wirtschaftsform und ihrer spezifischen „Kultur“ schlechthin zu zählen ist, wie dies speziell im klein- und mittelbetrieblichen Bereich mit seinen so charakteristischen Strukturen geradezu „landschaftsprägend“ hervortritt. So etwa zählt das aktuelle EU „Beobachtungsnetz“ für Klein- und Mittelunternehmen an die 16 Mill.(!) Klein- und Mittelbetriebe gegenüber nur etwa 12.000 „Großen“ (mit jeweils mehr als 500 Beschäftigten); Europa – und in bzw. mit ihm Österreich – erweist sich so, durchaus auch im weltweiten Vergleich, als gewissermaßen einmalige und als solche über Jahrhunderte geschichtlich geformte klein- und mittelbetrieblich strukturierte Unternehmenslandschaft par excellence.⁸

III

Gegen solcherart prägende, auf Wahrung von Vielfalt in gleichzeitig großräumig übergreifender Einheit, auf Eigenleben in pluralistischer Gefügtheit und damit auf Dezentralisation gerichtete Kräfte sind – aus ein und demselben europäischen Geiste geboren, wie wir wissen – immer wieder auch geschichtsmächtige und zugleich widerstreitende Geistesströmungen angetreten, mit inhärent zentralistischen bzw. kollektivistischen Zügen: gesellschafts- bzw. staatsphilosophisch in Form des durch und durch europäischen, in weiten Bereichen „siegreich“ sich behauptenden individualistischen Naturrechts; wissenschaftsprogrammatish und dabei z.T. auch ideologisierend, mit der großen Strömung europäischer Aufklärung samt ihren Kindern in Gestalt insbesondere der „klassischen“ Ökonomie sowie des wissenschaftlichen Sozialismus (sprich „Marxismus“, mit seinen diversen Ausprägungen).⁹

Nicht Ausgleich oder „Überwölbung“ von Polaritäten manifestiert sich hierin, vielmehr eine Schlagseite gesellschaftlicher Polarisierung mit ihr wiederum eigenen Verabsolutierungen, Rigiditäten und sozialmechanistischen Tendenzen zu zentralistisch technokratischer Gesellschafts- und Wirtschaftsformgestaltung: einschließlich einer dem Marktkalkül unterworfenen und ausgesetzten Arbeitswelt mit der hieraus erwachsenden, unsere „westlichen“ Wirtschaftssysteme an ihrer vielleicht wundesten Stelle immer wieder aufs Neue herausfordernden „Sozialen Frage“; in ihrem Kerne revolvierend – wie in keinem anderen der großen Kulturkreise der Menschheitsgeschichte auch nur ähnlich vollzogen – um einen in besonderer Weise ethisierten, zugleich jedoch seines Humanums weitgehend entkleideten (individualistischen) Begriffs von „Arbeit“, reduzierbar letztlich auf einen bloßen „Faktor“ im Produktionsprozeß und „vermarktbar“ wie jede andere Ware auch.¹⁰

Zu vermerken bliebe dazu, daß dies wohlgermerkt Strömungen bzw. Gefähr-

dungen nicht seitens fremder Mächte sind, wie sie Europa im Laufe seiner **Geschichte** immer wieder bedrohten, sie entstammen vielmehr den „**Ausgeburten**“ ureigenst europäischen Geistes selbst, wirkend von West nach Ost bis **hin** – wie geschichtsmorphologisch anhand der großen Epochen europäischer **Geschichte** im Spätwerk von F. Schachermeyr eindrücklich aufgezeigt – zu **einem** heute bürokratisch vielfach überbordenden, geistig-schöpferisch ermatteten **und** sterilen „**Super-Pluralismus**“ mit inhärenter Tendenz wiederum zu **zentralistischer** Überwucherung gewachsener, dezentralistisch gefügter Strukturen.¹¹

IV

Eine demgegenüber aus umfassendem ganzheitlichen Verständnis zu **fordernde** Großraum- und Integrationspolitik muß – in Anknüpfung an aufgezeigte **Wurzeln** europäischer Tradition und Geistigkeit – **bewußt** auf pflegliche **Wahrung** eines der sozio-ökonomisch so reich gefügten **Vielfalt** gesellschaftlicher **wie** wirtschaftlicher Strukturen gerichtet sein; muß somit **Dezentralisation**, **nicht** Zentralisation lauten, indem konsequentermaßen denn auch – **und keineswegs** etwa als „**Paradoxie**“ zu sehen – jegliche recht verstandene **Integrationspolitik** zugleich **Dezentralisationspolitik** heißt!

Dies mit dem Anspruch durchgängiger gesellschaftlicher **wie** wirtschaftlicher Relevanz, und zwar durch alle ein grundlegend **dezentralistisch** strukturiertes Gefüge kennzeichnenden Stufen und Leistungsbereiche hindurch; konkret demnach vom Großraum über volks-, gebiets- bzw. regionalwirtschaftliche Strukturen bis hin zur einzelwirtschaftlich-betrieblichen Ebene; oder im Sinne politischer Gestaltung: von verfassungsgebender, ordnungs- bzw. wirtschaftspolitischer Zuständigkeit mit entsprechenden Organen auf oberster (großraumwirtschaftlicher) Stufe, von potentiell in vielfacher Weise fruchtbarkeitsstiftenden und somit entsprechend vorrangigen Bereichen wie Innovation, Bildung, Lehre und Ausbildung, über Rechts-, Währungs- und Kreditwesen, die Gestaltung bzw. Pflege von Handel und Märkten bis zu den Produktionsbereichen auf betrieblich einzelwirtschaftlicher Ebene i.e.S.

In der hier apostrophierten Vielfalt darin mitbefaßter Gestaltungsmomente für eine umfassender konzipierte Großraum- bzw. Integrationspolitik hieße dies sodann mit konkretem Anspruch ganzheitlich entsprechungsgerechter Gestaltung bzw. Umsetzung in und aus strukturell durchgängiger, dezentralistisch gefügter Teilhabe aller Glieder und Bereiche am Gesamtganzen:

- Gesellschafts- bzw. Wirtschaftsgestaltung in Gegenseitigkeit, d.h. in sinnvoll gliedhafter Aufeinander-Angelegtheit durch die Vielfalt angesprochener Stufen und Leistungsbereiche hindurch;
- hieße Gestaltung unter bewußter Achtung und Beachtung der Gleichwertigkeit von Verrichtungen und Leistungen in **welch** unterschiedlichen Bereichen oder Strukturen auch immer, **unabhängig** von deren jeweiligen Rangbestimmtheiten in hierin nicht zuletzt auch gründender Gerechtigkeit **wie** aus sich selbst sinnempfangender Würde;

- hieße Wirtschaften in gliedhaft eingebundener, leistungs- bzw. leistungsgrößenmäßiger Angemessenheit gegenüber der Gefahr möglicher Hypertrophien (wie etwa im Konsumbereich, wobei hedonistisches Streben nach sog. „Lebensstandard“ bekanntlich nie und nimmer gleichzusetzen ist mit „Lebensglück,,);
- hieße gesellschaftliche bzw. wirtschaftliche Gestaltung unter bewußter Wahrung überschaubarer Größen und Gebilde mit gleichermaßen gemeinschaftsfördernden wie -fähigen, am Maße des Menschen sich orientierenden Organisationsformen auch im Rahmen des Großen, einschließlich industriell geprägter sowie sozial oder verbundwirtschaftlich eingebundener Strukturen;
- hieße so zugleich Gestaltung in erlebbarer, weil gemeinschaftstragender wie daraus auch verantworteter und sachzuständiger Selbstverwaltung;
- hieße schließlich Gesellschafts- bzw. Wirtschaftsgestaltung im recht verstandenen Sinne von „Subsidiarität“ unter entsprechender Wahrung von Eigenleben sowie von Freiräumen des einzelnen gegenüber bedrohender staatlich-zentralistischer Überwucherung und Bevormundung.¹²

V

Im Blick auf die Aktualität angesprochener Fragestellungen und Herausforderungen sowie damit immer wieder auch verknüpfter „Ängste“ bliebe somit festzustellen, daß im Rahmen einer nach aufgezeigten Prinzipien und deren Maßen gestalteten Sozial- bzw. Wirtschaftswelt der „Kleine“ das „Große“ nicht zu scheuen brauche, eher im Gegenteil: Eingliederung in ein größeres Gebilde – wie z.B. Österreich als kleine Wirtschaft in den erweiterten europäischen Großraum¹³ – bedeutet zweifellos „Umgliederung“ mit notwendiger Restrukturierung, mit Umschichtungen und Anpassungsprozessen durch sämtliche aufgezeigten Stufen und Bereiche hindurch. Umgliederung wohl auch mit Tendenzen, allenfalls gar gewissen Zwängen zum „Großen“, zu größeren Wirtschaftseinheiten und -gebilden als Ausdruck jedoch natürlicher „Entsprechung“ zum bzw. im größeren Wirtschaftsraum und seinen Strukturen mit ihrem jeweiligen Potential, mit erweiterten Märkten und Produktionsbedingungen generell.

Dies bedeutet an sich keineswegs, jedenfalls nicht notwendigerweise „Zentralisation“, heißt vielmehr entsprechungsgerechte Ein- bzw. Umgliederung und Anpassung als struktureller Vorgang in einem grundlegend ganzheitlichen Verständnis. Gleichermäßen wäre auch umgekehrt „Dezentralisation“ mit dahingehender Politik keinesfalls etwa mißzuverstehen als einseitiges Plädoyer für ein unreflektiertes „Small is beautiful“ und schiene aus ganzheitlich struktureller Sicht ebenso wesensfremd.

Einbindung bzw. Eingliederung in einen Großraum unter entsprechungsgerechter Umgliederung bedeutet – bei Wahrung vorhin aufgezeigter Prinzipien – eben nicht nur Öffnung hin zum „Großen“, zu Großgebilden und damit (wenn gleich vielfach nur vermeintlich so) zu Konzentration, sondern auch Öffnung bzw. Erweiterung von Optionen für strukturelle Ausgliederung und Anreiche-

rung sozusagen von neuem durch alle Bereiche und Ebenen hindurch von „oben“ bis „nach unten“. Im so verstandenen Integrationsprozeß sind einhergehende Strukturanpassungen demnach nicht als „Einbahnstraße“ in bloß eine – zur Konzentration führende – Richtung zu sehen; stellen in solcher Einseitigkeit unter marktwirtschaftlichen Voraussetzungen in der Tat ein geradezu unnatürliches, ja absonderliches Phänomen dar.¹⁴

VI

Auf das eingangs bereits angesprochene, so eminent „politische“ Moment der behandelten Thematik rückblendend, sei abrundend hiezu noch die – zweifellos subtile und ganz wesentlich an die Problematik „Zentralisation vs. Dezentralisation“ rührende – Frage von Integration und national bestimmter Autonomie bzw. Souveränität aus Sicht insbesondere eines Kleinstaates aufgeworfen.

Kritisch betrachtet kann man sich in diesbezüglich gängiger Diskussion des Eindrucks einer etwas vereinsichtigten, vielleicht allzu juristisch-positivistischen Argumentation nicht ganz erwehren (geht es etwa um mittlerweile reichlich steril gewordene Stehsätze wie „Wahrung von Neutralität“ oder ähnlichem); am tieferen Kern der eigentlichen Problemstellung zielt dabei, wie es scheint, so manches vorbei.

Denn Integration in einem umfassenderen Verständnis, wie angesprochen, erfordert schon systembedingt ein Maß grundlegender Bereitschaft und Aufgeschlossenheit – auch oder besonders für den Kleinstaat – zu konzederbaren Einschränkungen von Souveränität, zumindest in jeweils relevanten Teilaspekten. Dies hat nichts mit Selbstpreisgabe als solcher zu tun; wäre vielmehr Ausdruck eines, nicht zuletzt im Zusammenhang der hier angestellten Betrachtung, rational staatspolitischen Kalküls.

Man vernehme diesbezüglich eine fachlich kompetente wie zugleich „unverdächtige“ Stimme und beachte den Wortsinn, der da lautet:

„Wir müßten mit voller Kraft für die Stärkung (des) supranationalen Prinzips bis zur völligen Ausbildung einer wirklichen bundesstaatlichen Legislative und Exekutive mit einer sehr strengen staatsrechtlichen Jurisdiktion eintreten, um die Weiterentwicklung der europäischen ‚Integration‘ auf dem verhängnisvollen Wege der ungehemmten Machtmechanik – auf diesem ‚unpolitischen‘ ... antiföderalistischen Wege – abzubremsen..“

Solche Forderung kommt nicht etwa von einem interessengebundenen „Eurokraten“, sondern von einem durchaus „außenstehenden“ schweizerischen Kommentator.¹⁵

Anders als in herkömmlicher Argumentation trifft dies – vor allem aus Sicht der „Kleineren“ im Integrationsprozeß – den Kern der Sache. Denn je unbestimmter die Dinge, desto größer die Gefahr, daß sich die „Großen“ eigenmächtig über allgemeinere Interessen hinweg- und die ihren durchsetzen; je mehr Rechtsstaatlichkeit dagegen auf überstaatlicher Ebene besteht, umso klarer ist auch die Ein- bzw. Abgrenzung supranationaler Kompetenzen.

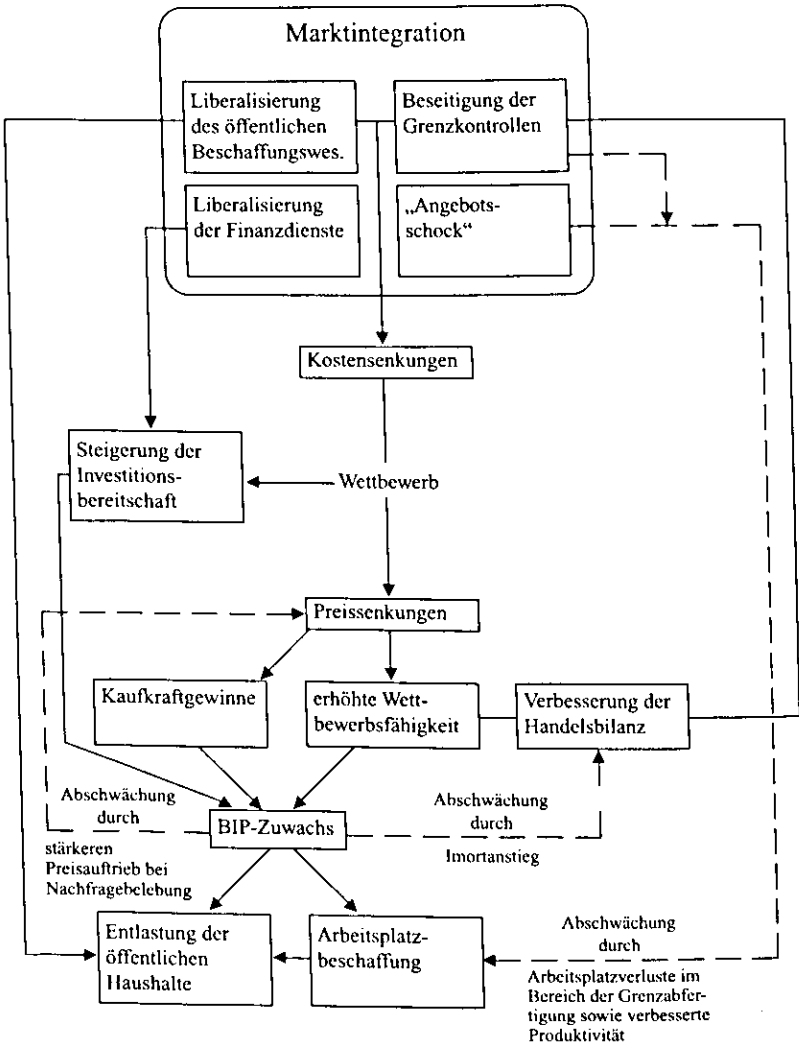
Hierin nicht zuletzt manifestiert zugleich sich Rolle und Bedeutung dessen, was – in einem umfassenderen ganzheitlichen Sinne – mit dem Begriff „organisierende Leistung“ als Schaffung bzw. Zuverfügungstellung von „Kapital höherer Ordnung“ erfaßt wird unter zugleich bewußter Beachtung und Wahrung entsprechungsgerechter Lebens- und Freiräume auch für die „Kleinen“ im Gesamtzusammenhang wie im Interesse und so letztlich zum Wohle eines dezentralistisch gefügten größeren Ganzen.

Anmerkungen

- ¹ Schneider, R., *Europa als Lebensform*, Köln-Olten 1957
- ² Novalis (alias F. v. Hardenberg), *Die Christenheit oder Europa. Ein Fragment* (1799)
- ³ *Ibid.*
- ⁴ Vgl. Schneider, R., *Europa*; ferner Müller-Armack, A., *Religion und Wirtschaft. Geistesgeschichtliche Hintergründe unserer europäischen Lebensform*. Stuttgart 1959
- ⁵ Vgl. Heinrich, W., *Vom rechten Maß gesellschaftlicher Gebilde. Die Bedeutung der organischen Gesellschaftsstrukturen*, in: *Internationales Gewerbearchiv*, 22. Jg., Heft 3/1974
- ⁶ Vgl. hiezu, neben den bereits Zitierten, auch Ziegler, L., *Der europäische Geist. Die neue Wissenschaft*, hgg. v. S. Latour, Zug/Kusterdingen 1995, sowie ders., *Das Heilige Reich der Deutschen*, 2 Bde., Darmstadt 1925, und ders., *Zwischen Mensch und Wirtschaft, Darmstadt 1927*; weiters auch Schachermeyr, F., *Die Tragik der Voll-Endung. Stirb und Werde in der Vergangenheit, Europa im Würgegriff der Gegenwart*, Wien-Berlin 1981
- ⁷ Vgl. dazu im besonderen Heinrich, W., *Zentralismus und Dezentralisation in der Frage europäischer Einigung*, in: Lagler, E. (Hrsg.), *EWG und EFTA in wissenschaftlicher Diskussion*, Berlin 1961, sowie ders., *Hat der Westen eine Idee? Frankfurt/Main 1958*, und ders., *Wirtschaft und Persönlichkeit. Die Führungsaufgaben des Unternehmers und seiner Mitarbeiter in der freien Welt*, Salzburg 1957
- ⁸ Vgl. ENSR/EIM, *Das europäische Beobachtungsnetz für KMU. Dritter Jahresbericht*, Zoetermeer 1995; ferner Pichler, J.H., *Consequences of a Larger Europe for SMEs. In Quest of SME-specific Policy Formulation*, in: *European Yearbook*, Vol. XLI, Council of Europe, Dordrecht-Boston-London 1995, sowie ders., *Werte und Werthaltungen mittelständischer Unternehmer als Ausdruck sektorspezifischer „Unternehmenskultur“*, in: *Unternehmer und Unternehmen. Festschrift für Alois Brusatti, Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte*, Wien 1989; weiters auch ders. (Hrsg.), *Ökonomische Konsequenzen eines EG-Beitritts Österreichs. Schriften zu internationalen Wirtschaftsfragen*, Bd. 15, Berlin 1993; ferner Fröhlich, E./Pichler, J.H., *Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre*, hgg. v. J.H. Pichler, Bd. 8, Berlin 1988; sowie *The STRATOS Group, Strategic Orientations of Small European Businesses*, Aldershot etc. 1990
- ⁹ Vgl. Heinrich, W., *Zentralismus und Dezentralisation*; weiters auch Rüstow, A., *Ortsbestimmung der Gegenwart. Eine universalgeschichtliche Kulturkritik*, 3 Bde., Erlenbach-Zürich 1950–1957
- ¹⁰ Vgl. Heinrich, W., *Die soziale Frage. Ihre Entstehung in der individualistischen und ihre Lösung in der ständischen Ordnung*, Jena 1934, sowie ders., *Hat der Westen eine Idee?*; dazu ferner Toynbee, A., *A Study of History*, London 1949 ff., sowie ders., *The Industrial Revolution*, Boston 1962; weiters auch Pichler, J.H., *Socio-economic development under humanitarian criteria as a postulate for peace. Poor and rich in the light of a „right to development“*, in: Beck, H./Schmirber G. (eds.), *Creative Peace Through Encounter of World Cultures*, Sri Garib Das Oriental Series No. 200, Delhi-India 1996

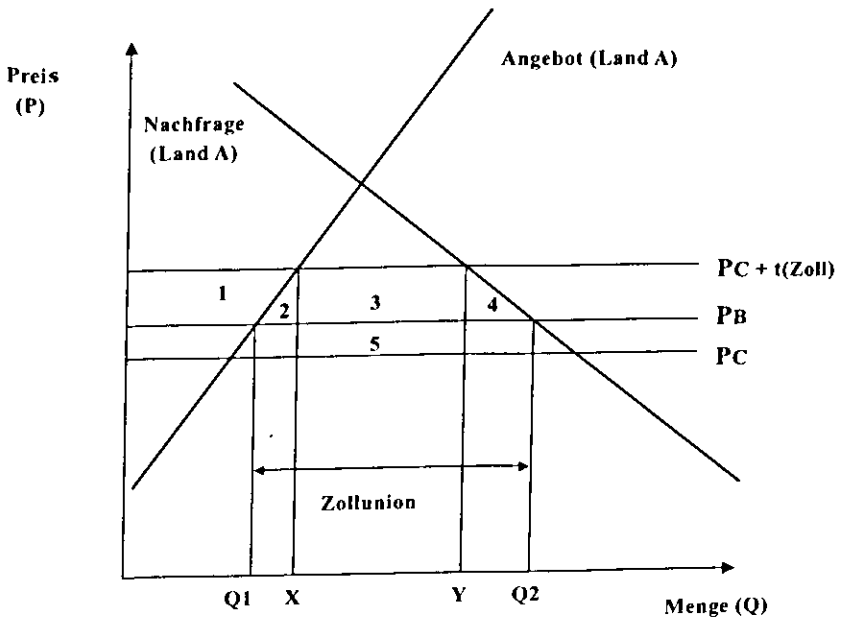
- ¹¹ Schachermeyr F., Tragik der Voll-Endung; ähnlich Freyer, H., Weltgeschichte Europas, Darmstadt 1969; weiters auch Neumark, F. (Hrsg.), Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Bd. 22, Berlin 1961; sowie Arndt, H. (Hrsg.), Die Konzentration in der Wirtschaft. On Economic Concentration, Erster Band 2. Aufl., Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Bd. 20/I, Berlin 1971
- ¹² Wie schal und dürftig, gemessen am skizzierten Spektrum eines durchgängig systemischen Anspruchs an einen auf Achtung und Beachtung entsprechungsgerechter Strukturen bewußt ausgerichteten Integrationsprozeß, sich demgegenüber etwa das schablonenhaft anmutende „Karussell“ vorgestellter EU-Binnenmarkteffekte ausnimmt sei anhand Anlage 1 illustriert. Vgl. auch Cecchini, P., Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden 1988; ferner Pichler, J.H. (Hrsg.), Ökonomische Konsequenzen
- ¹³ Grundsätzlich zum sog. „Zollunionsargument“ (im Falle des Eintritts z.B. Österreichs in die EU) und dabei wechselseitig sich bedingende „handelserschaffende“ wie „handelsablenkende“ Effekte, siehe Darstellung in Anlage 2. Vgl. dazu Viner, J., The Customs Union Issue, New York 1950; weiters auch Pichler, J. H., Ökonomische Konsequenzen, sowie ders., EG-Reife am Prüfstand. Ökonomische Aspekte eines österreichischen EG-Beitritts, in: Höbelt, L. et al. (Hrsg.), Freiheit und Verantwortung. Jahrbuch für politische Erneuerung 1993, Wien 1992
- ¹⁴ Vgl. hiezu u.a. Pichler, J.H., European Small Businesses Responding to the Larger Market. Entrepreneurial „profiles“ in the context of business life cycles, in: Mugler, J./Nitsche, M. (Hrsg.), Versicherung, Risiko und Internationalisierung. Herausforderungen für Unternehmensführung und Politik, Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag, Wien 1996, sowie ders., Toward a „Technology Scenario 2000“ and Beyond. A systems-related approach geared to small business development, in Pleitner, H.J. (ed.), Small and Medium-sized Enterprises on their way into the next century. 20th International Small Business Congress (ISBC), 2nd ed., IGW/St. Gallen 1994; weiters Pichler J.H./Voithofer, P., Internationalisierung von Klein- und Mittelbetrieben. INTERSTRATOS, Länderstudie Österreich, Recontres de St-Gall 1992; ferner auch Aiginger, K./Tichy, G., Die Größe der Kleinen. Die überraschenden Erfolge kleiner und mittlerer Unternehmungen in den achtziger Jahren, Wien 1984; Gutersonn, A., Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, 3 Bde. (1954–74), im bes. Bd. 1, Das Wesen des Gewerbes und die Eigenart seiner Leistungen, 2. Aufl., Berlin-München-St.Gallen 1977
- ¹⁵ Vgl. Schenk, E. v., Die Einheit Europas und die Schweiz, in: Jahrbuch „Die Schweiz“, Bern 1960

EU Marktintegration und Binnenmarkteffekte



Quelle: Cecchini, P., Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden 1988

Das Zollunionsargument



A ... Eintrittsland (z.B. Österreich in EU)

B ... Zollunion (EU)

C ... Drittland („Rest der Welt“)

◦ „HANDELSCHAFFUNG“ (trade creation) = Flächen 2 + 4

◦ „HANDELSABLENKUNG“ (trade diversion) = Fläche 5

(als Effizienzverlust zu Freihandel)

POSITIVER ZOLLUNIONSEFFEKT, WENN: Flächen 2 + 4 > 5

HELMUT KASPER

Konzentration und Entflechtung von Unternehmungen in organisationskultureller und systemischer Perspektive

ZWEI SEITEN EIN UND DERSELBEN MEDAILLE

1 Ausgangspunkt und Problemstellung

Der Objektbereich Unternehmungskonzentration wie Fusionen, Mergers und Akquisitionen, Allianzen, Konzernzusammenschlüsse, Joint Ventures und sonstige Kooperationen in Form von Netzwerken wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung und auch in der Praxis primär über Fragen der Finanzierung, Verfügbarkeit etc. reflektiert.

Im vorliegenden Beitrag werden die Bedingungen für langfristig gelingende Unternehmenszusammenschlüsse in der Perspektive der „soft facts“ wie Organisationskultur und Personalentwicklung zur Diskussion gestellt. Es gilt als empirisch bewiesen,¹ daß zwar bei der Suche nach dem passenden Partner organisationskulturelle Muster, gleichartige oder sich ergänzende Unternehmensphilosophien, ähnliche Unternehmensstrategien, Führungsstile und -instrumente sowie ähnliche Markterfahrung kaum eine Rolle spielen, diesen Faktoren aber für langfristig gelingende Zusammenschlüsse ganz entscheidende Bedeutung zukommt. Gerade die Stimmigkeit von Unternehmenskulturen erweist sich wiederholt als zentraler Erfolgsfaktor für gelingende Partnerschaften. Kompatible Kulturen führen beispielsweise zu einer schnellen Anpassung der Wertsysteme. Diese ist insofern höchst effizient, als daß der Unternehmenskultur eine wichtige Koordinations- und Integrationsfunktion zukommt, die den institutionell zu regelnden Koordinationsbedarf vermindert.² Darüber hinaus stellt eine Kompatibilität der jeweiligen Kulturen sicher, daß von der Unternehmungskonzentration keinerlei negative Effekte auf die Motivation der Mitarbeiter ausgehen.³

Zentrale Aspekte der nachstehenden Überlegungen bilden folgerichtig Fragen der Organisationskultur und der Systembesonderheiten vor dem Hintergrund der modernen sozialwissenschaftlichen Systemtheorie. Wie die Abbildung 1⁴ zeigt, sollte es bei Unternehmenszusammenschlüssen jeglicher Art ei-

nen „Fit“ zwischen Strategie, Organisationskultur, Organisationsstruktur und Verfügbarkeit geben.

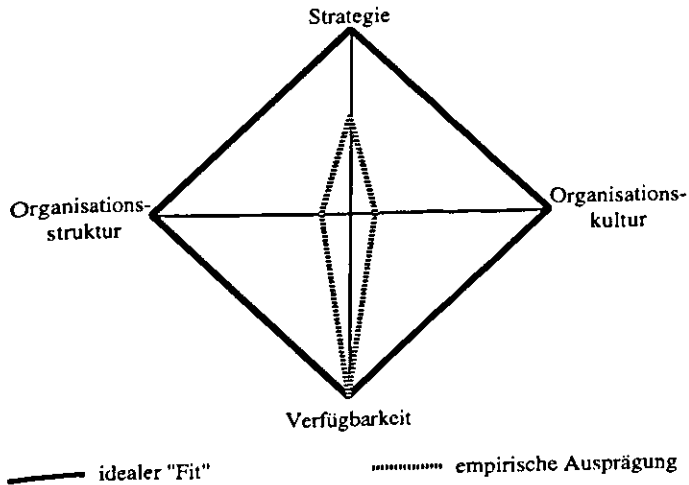


Abbildung 1:
idealer „Fit“ und Beispiel einer empirischen Ausprägung bei Unternehmenszusammenschlüssen

In der Empirie wird dieser Fit kaum vorgefunden. Obleich man grundsätzlich um die Bedeutung dieses Phänomens weiß, wird Organisationskultur in Fusionsfällen hartnäckig ignoriert. Dasselbe gilt für Organisationsstrukturen (wie bspw. EDV-Systeme). Auch strategische Übereinstimmungen und Ergänzungen geben selten die Entscheidungskriterien für eine Konzentration ab. Ausschlaggebend sind vielmehr die „Verfügbarkeit“ und Finanzierung einer Firmenverflechtung. Und es ist bezeichnend, daß die Frage der Verfügbarkeit eines optimalen – oder realistisch: angemessenen – Partners den Zeitablauf völlig dominiert und in der Regel mitnichten abgewartet wird, bis ein Deal mit einer Organisation mit passender Organisationskultur zustande kommt. Vielmehr wird beliebig zugeschlagen. Die späteren Folgen in Form von enormen Reibungsverlusten wären aber sehr häufig a priori abzusehen.

Bislang nicht erklärbare Diskrepanzen bei Firmen-Fusionen, die in den siebziger und achtziger Jahren zuhauf erfolgten, können auf organisationskulturelle Schwierigkeiten zurückgeführt werden. Ein österreichisches Beispiel ist die Fusion von Böhler, Schoeller-Bleckmann und Styria in ein gemeinsames und inzwischen neuerlich entflechtetes Unternehmen, in die „Vereinigten Edelmetallwerke“ (VEW). Eine von mir vertretene Hypothese ist, daß das Scheitern (besser: der Untergang) der VEW vor allem auch mit dem mißglückten Versuch zu tun hat, so verschiedene Organisationskulturen zusammenzuzwingen. In der Tat haben alle beteiligten Firmen ihre informelle Eigenständigkeit zu bewahren versucht und den Fusionszweck damit unterlaufen. Ein Indiz dafür ist, daß ein Jahrzehnt nach der Fusionierung ein preisgekrönter Unternehmungspräsentationsfilm der VEW, der primär auf die internationale Verbreitung abstellte, nach wie vor Maschinen zeigte, an denen ganz deutlich die Ettiketten „Böhler“ und „Schoeller“ zu sehen waren. Von Einheit also keine Rede! Diese „Selbstverständlichkeit“ fiel offensichtlich keinem der Verantwortlichen auf. Ein weiteres Indiz dafür, daß diese Eigenständigkeit eben 1986, nach der Fusion, gelebte Kultur war.

Noch eine Anekdote im Zusammenhang mit VEW und Organisationskultur: Die Arbeiter in Ternitz (ehemals Schoeller) sprachen von denen in Mürzzuschlag (ehemals Bleckmann) auch 1986 noch von „den Bleckmännern“. Dies nach über fünfzig Jahren Firmenfusion ...

Organisationskulturelle und systemische Aspekte spielen umgekehrt auch bei der Zerschlagung von Unternehmen in kleine Einheiten eine Rolle. Zwar ist der Wert von autonomen „Small Business Units“ in der Regel auf dem Papier schnell errechnet, die Praxis jedoch kann sich völlig anders entwickeln. Beispielsweise verwickeln sich die Units in sachlich nicht nachvollziehbare Konkurrenzen, sodaß die erwarteten Synergieeffekte nicht eintreten.

Zum gemeinsamen Verständnis wird im folgenden das Basiswissen zu den Konzepten der Organisationskultur und zur sozialwissenschaftlichen Systemtheorie in knapper Form dargeboten.

2 Basiswissen Organisationskultur und Systemtheorie

2.1 Organisationskultur

Es gibt unzählige Versuche, Unternehmenskultur zu definieren. Zum Teil sind die Umschreibungen recht schillernd, etwa wenn sie als „Kitt“ bezeichnet wird, die das Unternehmen zusammenhält oder als „Grundströmung eines Gewässers, unabhängig davon, was sich an der Oberfläche tut“. In der Regel aber wird Organisationskultur als etwas Immaterielles, Unausgesprochenes und nicht (An-) Greifbares aufgefaßt, das immer nur indirekt entschlüsselt werden kann. Organisationskultur läßt sich nicht im naturwissenschaftlichen Sinne (ausschließlich über soziale Fakten) sezieren, sondern muß über Symbole „erkundet“ bzw. interpretiert werden. Die Entschlüsselung von Organisationskultur bzw. orga-

nisationskulturellen Mustern hat somit über Symbole zu erfolgen, denn darin finden sie ihren sicht- und fühlbaren Ausdruck. Solche Symbole sind z. B. die spezifische Sprache, der Jargon der Unternehmung, Geschichten, Sprüche, Slogans, Leitsätze, Legenden, Märchen, Witze, Grußformeln und typische Verhaltensweisen und Handlungen im Umgang der Mitarbeiter untereinander, Zeremonien, der konkrete Vollzug hierarchischer Formalstrukturen, die Kulturgüter der Unternehmung (Gebäude, Räumlichkeiten und deren Ausstattung etc.), aber auch das Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten. Symbole sind „vielsagende“ Zeichen, die etwas viel Größeres als sich selbst bezeichnen, indem sie in erfahrungsreiche und bedeutungsschwere kulturelle Sinnzusammenhänge verwoben sind, die mit ihnen assoziiert werden.⁵

Unumstritten ist ja, daß die Sprache unsere Weltsicht auch in Organisationen entscheidend beeinflusst. Geschichten beispielsweise in Organisationen können Vorbildverhalten präsentieren, Mehrdeutigkeiten beseitigen und Präzedenzfälle darstellen, auf die man sich bei eigenen Handlungen stützen kann. Dadurch können Geschichten auch Orientierung und Sicherheit auf der symbolischen Ebene bieten. Sowohl bei Geschichten als auch bei Leitsätzen kann es passieren, daß den „offiziellen“ Versionen andere, oft sogar konträre gegenüberstehen. Dabei zeichnet sich eine Art „Gegenkultur“ ab, die die offiziell propagierte Unternehmenskultur konterkariert. „Subversive“ Geschichten malen – im Gegensatz zur schönfärberischen offiziellen Kultur, die sich in Führungsgrundsätzen, Unternehmensleitlinien, Konzernphilosophien und Slogans in Hochglanz-Broschüren präsentiert – die Schattenseiten des Unternehmens aus. Dabei werden neben entlastender Kritik an bestehenden Verhältnissen vor allem auch ermutigende und solidarisierende Botschaften übermittelt, die das Wir-Gefühl der Betroffenen stärken.⁶

Geschichten sind somit ein zentrales Element in Organisationen und spielen vor allem in Situationen, in denen sich ursprünglich stabile Strukturen auflösen – etwa bei Konzentrationen und Entflechtungen –, gleichzeitig aber sich neue noch nicht verfestigen konnten, eine sehr wichtige Rolle, um kulturelle Muster zu kreieren und die Organisation damit am Leben zu erhalten. Es sind die sozial konstruierten Berichte über vergangene Prozesse, die für die Organisationsmitglieder von Wichtigkeit sind. Sie erzeugen – vor allem durch den Gebrauch von Symbolen – eine bestimmte Darstellung der Wirklichkeit. Geschichten sind für soziale und organisatorische Veränderungen notwendig. Eine „als ob“ Realität wird gebildet, in der Wünsche, Hoffnungen und Annahmen regieren.⁷

Auch Handlungen bieten Möglichkeiten zur Kulturdiagnose. Traditionen und Bräuche, Riten, Rituale, Zeremonien und Tabus, ebenso Feiern (Jubiläen, Weihnachtsfeiern), Sitzungsabläufe lassen Rückschlüsse auf die Kultur eines Unternehmens zu. Es geht dabei um Handlungen, die in einer Organisation „eben immer schon so gemacht werden“. Dazu gehören auch Parkplatzregelungen und Sitzordnungen bei Meetings, in Kantinen und bei Versammlungen. Zum Beispiel fallen Prinzipien des Abstimmungsverhaltens in Organisationsgremien in diese Kategorie. Zum Ausdruck kommt Organisationskultur vor allem

aber im Verhalten der Organisationsmitglieder, und hier insbesondere in jenem der Manager nach dem Motto „das machen wir hier so und nicht anders!“

Entscheidend ist, was sich innerhalb der Organisation verfestigt hat, was zum Gewohnheitsrecht wurde. Ähnlich wie Geschichten werden solche Gewohnheiten insbesondere dann sichtbar und eingefordert, wenn sie – durch Unternehmenszusammenlegungen oder durch neue Vorgesetzte – in Frage gestellt werden.

Kulturen drücken sich nicht nur in Worten und Handlungen aus, sondern auch in Kulturgütern wie Gebäuden sowie in Größe, Anordnung (Nähe zum Vorgesetzten) und Ausstattung von Arbeitsräumlichkeiten, die als Indikatoren für die Wertschätzung gelten, die der Inhaber in der Unternehmung genießt. Weitere Zeichen von Macht und Status können Titel, Kleidung, Dienstauto oder ein privilegierter Parkplatz sein.

2.1.1 Sichtweisen zum Phänomen Organisationskultur

Im wesentlichen gibt es zwei konträre Sichtweisen von Unternehmenskultur: die funktionalistisch-instrumentelle und die interpretative Sichtweise.

Die *funktionalistisch-instrumentelle* Forschungsrichtung begreift Organisationen als kulturproduzierend: Organisationen produzieren, geleitet durch das Management, nicht nur Güter und Leistungen, sondern auch kulturelle Artefakte wie Mythen, Riten, Zeremonien etc... Kultur ist damit im Rahmen des Managements eine neben anderen wichtige Variable, die es zu berücksichtigen gilt. Unternehmen haben eine Kultur. Die Unternehmenskultur trägt zur organisationalen Koordination bei, fördert die individuelle Motivation durch Steigerung des Identitätsgefühls und schafft Sinn. Das Sinn-Machen erfolgt von „oben“, die Identität wird ebenfalls von „oben“ vorgegeben.

Bei der funktionalistisch-instrumentellen Sichtweise schlagen die Sehnsüchte nach absoluten Steuerungsmöglichkeiten durch das Management stark durch. Dabei nimmt beispielsweise der Glaube an den legendären Gründervater mitunter sogar recht skurrile Züge an: das Idol, der zigarrenrauchende, kleine, dickliche, gutgelaunte, aber strenge Patriarch als Topmanager gibt als Flottenchef die Richtung an. Er ist der Macher, der „Heroe“⁸⁸, dem die Mannschaft blindlings folgen kann ... Dabei gilt es, das Identifikationspotential sogenannter „Helden“ für das Unternehmen auszunutzen.

Unternehmenskultur geht „in das Fleisch und Blut“ der Organisationsmitglieder über und wirkt gleichermaßen als „Autopilot“: Normen werden sozusagen zu „Verkehrsschildern des Verhaltens“. Die vom Management vorgegebenen, grundlegenden Annahmen über die „Wahrheit im Unternehmen“ werden von den Mitarbeitern internalisiert. Als exemplarischer Slogan dafür kann jener von Humanic „Man muß Humanic-Blut in den Adern haben“ gelten. Kurzum: diese Sichtweise postuliert, daß der berufliche Alltag, die berufliche Wirklichkeit der Mitarbeiter so („von oben“) konstruiert werden kann, daß die Erfüllung

der Unternehmensziele von innen heraus gewährleistet erscheint. Der funktionalistisch-instrumentelle Kulturansatz erweckt den Eindruck, daß es um die „sorgsame Entwicklung und Pflege der Psycho- und Sinnmaschinerie des Unternehmens“ gehe. Doch keine Angst: Sinn kann man weder aufschwätzen noch kaufen!

Im Gegensatz dazu gehen *interpretative Ansätze* davon aus, daß zum Verständnis von Organisationen weniger auf materielle oder ökonomische, sondern in erster Linie auf ideelle und symbolische Aspekte abzustellen ist. Organisationen werden als Sinnsysteme begriffen, die keinen eindeutigen Bedeutungsgehalt besitzen, sondern immer erst entschlüsselt werden müssen. Unternehmenskultur gilt daher als Deutungsschema für die Funktionsweise des Sozialsystems Organisation. Sie existiert in den Köpfen der Organisationsmitglieder als Ergebnis einer gemeinsam konstruierten Wirklichkeit in Form kollektiver Wahrnehmungen und Interpretationen. Sie impliziert die Art und Weise, wie die (organisationale) Welt wahrgenommen, gedacht, interpretiert und gefühlt werden soll. Organisationen werden als soziale Konstruktionen der Wirklichkeit analysiert, die von einer sozialen Gruppe – und nicht notwendigerweise auch von anderen – geteilt werden. So gesehen kann es jeweils immer nur Vorstellungen (= Bilder) der Organisationsmitglieder über „ihre“ Organisation geben.

Aus all dem folgt: Denk- und Fühlmuster, Spielregeln sind nicht naturgemacht, sondern entwickeln sich, genauer: sie werden von Organisationsmitgliedern auch unbewußt und unreflektiert entwickelt. In diesem Sinne haben Organisationen nicht Kulturen, sondern sie sind Kulturen (= root metaphor).

Vor allem als „root metaphor“ eröffnet Organisationskultur neue Perspektiven. Das Erkenntnisinteresse konzentriert sich auf das Wissen um die Wirkungen der materiellen Basis und des jeweiligen Überbaus, der Werte, Normen, Überzeugungen, Ideologien, Gesetze, Rituale auf das Verhalten der Organisationsmitglieder.

Werte und andere Kulturelemente sind nichts anderes als Interpretationshilfen, um mit der Wirklichkeit fertig zu werden, d. h. sie (für) wahr-zu-nehmen. Unternehmenskultur läßt sich demnach als eine Art gemeinsam akzeptierter Realitätsinterpretation darstellen, die im Austausch mit der Umwelt über das tägliche Tun entsteht. Sie beeinflusst nachhaltig, aber „unsichtbar“ das Unternehmensgeschehen über nicht reflektierte Selbstverständlichkeiten (= es ist *norm-al*). Mit anderen Worten: Unternehmenskultur ist als ein Netzwerk einander verstärkender Konstruktionsprinzipien der für dieses soziale System charakteristischen Sicht von Realität zu begreifen.

Unternehmen werden nun nicht (mehr) allein als ein in Strukturen, Funktionen, Rollen und informalen Beziehungsgeflechten aufgefächertes Gebilde gesehen, sondern „ganzheitlich“: die Organisation als Miniaturgesellschaft. Auch wenn mitunter die Möglichkeit von Subkulturbildung eingeräumt wird, bleibt die Betrachtungsweise im Prinzip eine umfassende. Organisationen werden nicht mehr als stark umweltabhängige, offene Systeme gesehen, sondern als Gebilde

mit einem ausgeprägten Innenleben, besser „Eigenleben“, das Grenzen gegenüber der Außenwelt zieht, um die eigene Unternehmensidentität zu wahren. Das Innenleben wird aufgewertet, die bisher dominierenden Außeneinflüsse werden zurückgedrängt.

Inhaltlich bestimmt Organisationskultur, was in einem Unternehmen Stellenwert hat, was als positiv oder negativ zu gelten hat, wie über die eigene Vergangenheit und die Umwelt gedacht und was voneinander gehalten wird. Die Kultur eines Unternehmens kann somit als jener Teil der selektiven Ansichten von Wirklichkeit angesehen werden, der von der überwiegenden Mehrheit geteilt (geteilte Werte und Normen) und als grundlegend für die Zusammenarbeit und für die erfolgreiche Weiterexistenz des Ganzen erachtet wird.

Die in der interpretativen Kulturperspektive hervorgekehrte „Eigendynamik“ hat wichtige Konsequenzen für das Management: Wenn man akzeptiert, daß sich Organisationen auch unabhängig von geplanten Maßnahmen – aus eigenem – entwickeln, daß sie (selbständig) wachsen und wuchern können, dann können sie unmöglich von einigen Machtzentren aus und schon gar nicht von einem einzigen „Macher“ gesteuert werden. Diese Kulturperspektive bringt also eine „neue Bescheidenheit“ in punkto Mach- und Steuerbarkeit mit sich. Damit unterminiert die interpretative Organisationskulturforschung letztlich den funktional-instrumentalistisch determinierten Machbarkeitsglauben, der Kultur zum einseitig vom Management machbaren Produkt abstempelt.

Noch konsequenter greift das Theorieangebot der „neueren Systemtheorie“ die große Rolle des organisationalen Eigenlebens auf (dazu 2.2).

2.1.2 Symbolisches Management – Vorgesetzte als „Sinnstifter“

Weil Führungsarbeit im Rahmen von Unternehmenskulturkonzepten bei Symbolen ansetzen muß, hat sich im Zusammenhang mit Unternehmenskultur der Begriff „symbolisches Management“ eingebürgert. Beim symbolischen Management von Unternehmenskulturen werden Führungskräfte als Sinnstifter angesehen, denen primär eine „interpretative“ Funktion zukommt. Sie hätten Wirklichkeitsdeutung vorzunehmen, die ihre Mitarbeiter im Idealfall „ebenfalls (für) wahrnehmen“. Eine wichtige Funktion kommt dabei der Sprache zu, aber auch der Zeiteinteilung des Managers, seiner Aufmerksamkeitszuwendung, seinen symbolischen Gesten, seinen Reaktionen auf Krisensituationen etc. .

Beim symbolischen Management geht es um die Gestaltung geistig-sinnhafter Prozesse, die die Funktion hat, für die Mitarbeiter eines sozialen Systems Ungewißheit, Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren und das ganze Geschehen sinnvoll zu machen oder sinnvoll erlebbar aufscheinen zu lassen.

Die Steuerungskapazität durch symbolisches Management wird – je nach funktionalistisch-instrumentellem oder interpretativem Ansatz – unterschiedlich eingeschätzt. Gemäß der funktional-instrumentellen Auffassung können Manager Unternehmenskultur überwiegend „machen“, beziehungsweise „gestalten“. Den Führungskräften wird im Prozeß der Kulturbildung eine betont

zentrale Rolle zugewiesen. Sie personifizieren und symbolisieren durch ihr Verhalten das geltende Wertesystem. Diese Zuschreibung an Führungskräften führt(e) konsequenterweise schließlich auch zu einer Renaissance der persönlichkeitsorientierten Führungsforschung, die „Charisma in Organisationen“¹⁰ zum Erkenntnisinteresse erkor.

Funktionalistische Ansätze vertreten uneingeschränkt den Machbarkeitsglauben ihrer Grundannahme: „Organisationskultur kann, soll, darf und muß zielorientiert beeinflusst werden.“¹¹ Für organisationskulturelle Pragmatiker steht außer Zweifel, daß Organisationskultur gemanagt werden kann und muß. Diskutiert wird die Frage des „wie“ und nicht des „ob“.

Wenn man die Aussage eines Topmanagers „Ich kann noch so viel Strategie ‚hineindrücken‘, wenn die Organisationskultur nicht beeinflusst wird und sich nicht ändert, dann geht gar nichts...!“¹² – sich auf der Zunge zergehen läßt, dann ist die soeben erwähnte Notwendigkeit einsichtig.

Aus dem Blickwinkel der interpretativen Sichtweise ist Führung dagegen ein unselbständiger Teil von Unternehmenskultur und nicht etwas, was quasi darübersteht. Die Aufgabe des Managements besteht darin, für akzeptierte, gemeinsame Interpretationen und Erklärungen zu sorgen, die produktivem Handeln zugrundeliegen. Ob diese Bemühungen des Managements Erfolg haben oder nicht, hängt nicht ausschließlich von ihnen ab, sondern von Traditionen, Werten, Normen und anderen – kurzum von der Unternehmenskultur in toto. Diese Unternehmenskulturperspektive impliziert somit Prozesse der Selbstorganisation, wie sie auch die moderne Systemtheorie hypostasiert.

Symbolisches Management heißt für Führungskräfte, „Deutungsarbeit“ zu leisten: „In dieser interpretativen Funktion hat er (der Manager) dafür zu sorgen, wie was (im Chaos vielfältiger und widersprüchlicher Meinungen) zu sehen und zu verstehen ist. ER ist erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter seine Wirklichkeitsdeutung wahrnehmen und für-wahrnehmen“¹³. Symbole sollen somit Ordnung ins Chaos der Komplexität bringen und intersubjektiv geteilten Sinn schaffen. Symbole sollen „von oben“ mit Sinn versehen werden, indem ihnen Be-Deutung verliehen wird.

Im Lichte interpretativer Ansätze wird eine Sinnggebung von oben – durch das Management – also entscheidend eingeschränkt: sie muß immer auch „von unten“ aktiv-interpretierend wahrgenommen werden, indem die Wahrnehmungen erst in das kognitiv-individuelle Bezugssystem der Organisationsmitglieder eingeordnet werden müssen.

Ergänzend ist festzustellen,¹⁴ daß jedes System eigene Spezifika entwickelt (Sinn, Kultur). Um wirksame Steuerungsmaßnahmen setzen zu können, muß man vorher wissen, wie es im System „läuft“. Führung ist in jedem Fall Teil des (von ihr) beeinflussten Systems. In interpretativen Ansätzen wird davon ausgegangen, daß alles organisationale Geschehen auch Kultur ist und einseitige Steuerbarkeit seitens des Managements gar nicht gegeben sein kann. Angesichts dieser Abhängigkeit des Führens wird hier vorgeschlagen, nicht von „Steuerbarkeit“ sondern – mit angemessener Bescheidenheit – lediglich von „Handha-

bung“ zu sprechen. Kultur läßt sich demnach weder machen, gestalten noch beherrschen sondern man kann sie höchstens handhaben. Der „Heros“, der „Kapitän“ im funktionalistischen Sinne mutiert in der interpretativen Sicht zu einem auf der (Unternehmens)Welle surfenden Manager, der auf die Wellenbewegung keinen Einfluß hat und der möglicherweise genug damit zu tun hat, sich selber oben zu halten.

„Macher“ unter den Managern mag diese Sichtweise verunsichern oder gar erschrecken. Sie erklärt aber deutlich, warum klare Anweisungen nicht zwangsläufig zur klaren Befolgung führen können. Umgekehrt läßt es der Organisationskultur-Ansatz nicht zu, den Managern in apodiktischer Weise die totale Verantwortung für das Geschehen in Organisationen aufzubürden.

Viele Probleme eines „Organisationskulturmanagements“ bleiben jedoch ungelöst: So ist fraglich, ob organisationskulturelle Interventionen nicht eine fundamentale Tiefenwirkung haben und daher in vielen Bereichen des Organisationsgeschehens mehr Probleme schaffen als lösen.¹⁵

Diese theoretischen Erkenntnisse der interpretativen Organisationskulturforschung stellen bereits eine Brücke zum Theorieangebot der „neueren Systemtheorie“ dar. Bevor auf deren Nutzbarmachung durch die Management- und Organisationspraxis eingegangen wird, soll eine knappe und bruchstückhafte Darstellung dieses komplexen und durchaus sperrigen Theoriegebäudes vorangestellt werden.

2.2 Systemtheorie

Der Begriff „systemisch“ verweist auf einen ganz bestimmten wissenschaftlichen Theoriehintergrund, auf die bahnbrechenden Entwicklungen in der neueren Systemtheorie, deren Wurzeln weit zurückreichen und in den siebziger bzw. achtziger Jahren zu einer Revolutionierung des Denkens über die Möglichkeiten und Grenzen des Erkennens und Beschreibens von Wirklichkeiten geführt haben. Die Systemtheorie bietet ein neues Verständnis für die spezifische Eigendynamik sozialer Systeme wie Unternehmungen an und darüber hinaus ein reichhaltiges Interventionsrepertoire, das sich von herkömmlichen grundlegend unterscheidet.¹⁶ Die Denkinstrumente der neueren Systemtheorie sollen im folgenden theoretisch knapp skizziert werden, um sie im Anschluß daran auf den Bereich von Konzentration und Entflechtung von Firmen zu übertragen.

Die Grundidee der neueren Systemtheorie kann wie folgt zusammengefaßt werden:¹⁷ Komplexe soziale Systeme handeln und beobachten sich dabei selbst.¹⁸ Sie reproduzieren ihre Einheit, ihre Strukturen und Elemente kontinuierlich und in einem operativ geschlossenen Prozeß mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen.

Wirtschaftsorganisationen sind als selbstreferentielle Systeme zu begreifen, denn Organisationen kontrollieren ihre Realitätsannahmen in diesem Sinne rekursiv durch Beobachtungen ihrer Beobachtungen. Selbstreferentielle Systeme sind in ihrer Tiefenstruktur demnach geschlossene Systeme. Sie können „gene-

rative Mechanismen ausbilden, mit Hilfe derer sie sich selber reproduzieren und evolutionär verändern“.¹⁹ Diese selbstreferentiellen Systeme sind – im Anschluß an die vorhergehenden Ausführungen – „kulturproduzierend“.

Diese Grundidee bedarf einer etwas genaueren Erläuterung, die sich allerdings nur auf tragende Eckpunkte beschränken kann.²⁰ Was ist Selbstreferenz, welche Rolle spielt die Umwelt und was sind die wichtigsten Elemente des Systems?

2.2.1 Selbstreferenz

Was bedeutet die Annahme, daß komplexe soziale Systeme sich selbst nach bestimmten Mustern reproduzieren? Sie reagieren primär auf eigene, selbst hervorgebrachte Systemzustände, ohne von außen direkt und linear beeinflusst werden zu können. Selbstreferenz ist „die Einheit“, die ... „ein System für sich selbst, unabhängig von der Beobachtung durch andere, hat“.²¹ Soziale Systeme sind in ihrer Tiefenstruktur – in ihrem Operationsmodus – nicht umweltoffen, sondern autopoietisch (autos = selbst, poiein = machen, erzeugen) geschlossen und erzeugen die Elemente, aus denen sie bestehen, aus den Elementen, aus denen sie bestehen.

Diese Geschlossenheit in der Tiefenstruktur ist ein entscheidendes Merkmal sozialer Systeme: Ohne sie wären sie es nicht. Systeme gibt es nur in Abgrenzung zur Umwelt. Wären Systeme völlig offen, wären sie Umwelt und kein System. Ein System existiert also nur dann, wenn eine Grenze vorhanden ist. Aus der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme ist aber keineswegs zu schließen, daß sie umweltlos wären. Ganz im Gegenteil, gerade ihre operative Geschlossenheit ermöglicht ihnen den Kontakt mit der Umwelt. Selbstreferentielle Schließung kann als derjenige Mechanismus angesehen werden, der es einem komplexen, intern differenzierten System ermöglicht, gegenüber den Turbulenzen der Umwelt seine innere Ordnung zu erhalten.

Selbstreferenz bedeutet in Zusammenhang mit sozialen Systemen im Kern, daß soziale Systeme ihre Selbstreproduktion nur mit Hilfe diverser Formen wie Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen bewerkstelligen können. Um seinen eigenen Fortgang zu steuern, fertigt das soziale System letztlich in sich selbst Beschreibungen von sich selbst an.

Die Systemtheorie geht immer von Unterschieden aus, und ist daher überall dort anwendbar, wo es innen und außen gibt. Dazu gehört, daß das System seine Differenz zur Umwelt – zum Beispiel die Vorstellung seiner Grenzen – in der internen Kommunikation verwendet. Mit zunehmender Differenzierung zwischen System und Umwelt geht eine zunehmende Identitätsbildung des Systems Hand in Hand. System-Umweltrelationen werden benötigt, um sich seiner eigenen Identität bewußt zu sein. Bewegt man sich immer im selben Muster, hat man wenig Bedarf, sich in Reflexionen der eigenen Identität zu üben. Wird die Umwelt widersprüchlicher und komplexer, wird die Selbstverständlichkeit des eigenen Verhaltens brüchig, bekommt man Identitätsfragen in den Blick. Diese Prozesse der

Selbstreferenz befassen sich – konkret gesehen – mit Stellungnahmen gegenüber Eigentümern, Konkurrenz, Lieferanten, Zielgruppen, Produkten, eigenen Mitarbeitern, Finanzstruktur und Substanzentwicklung.²²

2.2.2 System/Umwelt-Beziehung

Soziale Systeme sind also grundsätzlich durch Umweltirritationen ansprechbar. Nur werden die Umweltbeziehungen durch die interne Regelstruktur eines sozialen Systems vorgeformt.

Komplexe soziale Systeme sind sowohl umweltlos als auch umweltabhängig: Umweltlos in bezug auf die Tiefenstruktur ihrer operationalen Geschlossenheit, umweltabhängig insofern, daß sie aus der Umwelt ihre geschlossenen Operationen anreichern. Unternehmen sind als soziale Systeme zwar autopoietisch geschlossen, aber gerade deswegen sensibel für wechselnde Umweltbedingungen.

Die Umwelt „enthält“ keine Informationen für das System. Sie ist, was sie ist, pure Faktizität. In ihr sind allenfalls Daten enthalten, die sich Systeme holen können oder auch nicht. Umwelt existiert für Systeme zunächst nur als „Rauschen“. Erst wenn dieses Rauschen mit Hilfe systeminterner Differenzschemata wahrgenommen und bearbeitet wird, entsteht für das System interpretierbare Umwelt. Umwelt wird somit vom System strukturiert, interpretiert, kurzum: erzeugt. Das Rauschen der Umwelt wird für das System erst zur Information, sobald das System durch die Einführung eigener Unterscheidungen etwas bezeichnet. Bezeichnen heißt immer, Zustände und Ereignisse als „dies, und nicht: das“ zu klassifizieren. Erst mit Hilfe von Unterscheidungen, von Differenzschemata können Informationen generiert, kann etwas als wichtig (und nicht: unwichtig), als dringend (und nicht: aufschiebbar), als gefährlich (und nicht: herausfordernd) usw. bezeichnet werden.

Information ist daher keine objektive systemunabhängige Einheit, sondern immer eine rein systeminterne Qualität. Anders ausgedrückt: Informationen sind eine Holschuld, keine Bringschuld. Daraus ergibt sich folgerichtig, daß Informationen auch nicht aus der Umwelt in das System eingeführt werden können. Sie werden im System (und nur dort!) erzeugt. Für Unternehmen heißt das: Solange Informationen sich nicht intern in Kommunikationen bzw. Handlungen und letztlich Entscheidungen niederschlagen, haben sie in diesem System keine Bedeutung.

Die jeweilige Umwelt schafft zwar ganz bestimmte Bedingungen und ändert diese auch laufend; ob jedoch überhaupt und wenn ja, wie ein System darauf reagiert, kann von der Umwelt nicht einseitig erzwingen werden. Diese Frage entscheidet sich nach den systeminternen Zuständen, nach den systemeigenen Regeln seiner Reproduktion, nach den Möglichkeiten und Grenzen der Informationsverarbeitung, letztlich nach den Strukturen, die insgesamt vorhanden sind.²³ Autopoiesis von Systemen bedeutet: das System entscheidet über Annahme oder Ablehnung von Interventionen.

Die Umwandlung von Umweltrauschen in Informationen und deren Umsetzung in systemeigene Operationen geschieht nicht gleichverteilt in allen Teilen des Systems. Im Rahmen der strukturellen Kopplung zwischen System und Umwelt haben sich spezielle Stellen des Umweltkontakts, spezifische „Öffnungen“ herausgebildet. Diese sind gleichsam darauf spezialisiert, sich vom Umweltrauschen irritieren zu lassen, die Umwelt anhand verfügbarer Differenzschemata nach „passenden“ Zuständen und Ereignissen abzusuchen und in systeminterne Prozesse umzusetzen.²⁴ Trotzdem: das meiste bleibt weiterhin unbeachtet, bleibt Rauschen.

2.2.3 *Elemente des Systems*

Aus welchen Elementen setzen sich soziale Systeme zusammen? Soziale Systeme bestehen aus der Sicht der neueren Systemtheorie nicht aus einer Ansammlung von Menschen, sondern aus dem Prozessieren von Kommunikationen (Handlungen, Entscheidungen). Genauer genommen sind es die im sozialen Miteinander entstehenden Kommunikationen, die als Elemente eines sozialen Systems aufgefaßt werden. Die systemische Sichtweise nach Luhmann hat demnach in erster Linie die Vernetzung von Kommunikationen im Blickfeld und nicht kognitive Abläufe. Nicht Menschen, sondern (ihre) Kommunikationen stehen im Zentrum der Betrachtung. In dieser systemtheoretischen Perspektive gehören die Mitglieder eines sozialen Systems als Personen zur „inneren“ Umwelt dieses Systems.²⁵ Eine der Grundannahmen der neueren Systemtheorie ist es ja, „daß sich soziales Leben nicht auf die Kategorie des Subjektes reduzieren läßt“²⁶. Gerade diese Annahme stößt auf Kritik, zumal sie völlig quer zum herkömmlichen Verständnis von Organisation liegt: Auch in früheren systemtheoretischen Ansätzen wurde schließlich der Mensch und seine Psyche als tragendes Element betrachtet. Damit räumt die neuere Systemtheorie nun radikal auf. Kommunikationen und deren Zurechnung als Handlung sind das Basiselement sozialer Systeme. Anknüpfungspunkte sind nicht mehr Personen, sondern ihre Kommunikationen bzw. das, was ihnen innerhalb des Systems als solche zugeschrieben wird sowie die dahinterliegenden Strukturen. Es kommt auf die Gesetzmäßigkeit der Operationsweise des betroffenen Sozialsystems an und nicht auf Absichten, Ziele oder Interessen von Individuen. Nur über Kommunikationen können Personen versuchen, andere Kommunikationen auszulösen und damit „systemwirksam“ zu werden. Da es das System selbst ist, das die Bedingungen vorgibt, unter denen es sich überhaupt irritieren läßt, ist eine Reaktion auf solche kommunikativen Interventionen prinzipiell nicht absehbar. Organisationen haben in ihren Speziesemantiken und den darin eingebauten Erwartungs- und Entscheidungsmustern eigenständige Realitäten erzeugt, die nicht mehr auf die Handlungen von Personen allein rückführbar sind. Mit dieser Hypostasierung der Eigensinnigkeit sozialer Systeme setzte die neuere Systemtheorie wohl eine der folgenreichsten Weichenstellungen in der Geschichte der soziologischen Systemtheorie.

Die Auffassung von Menschen als innere Umwelt wurde mitunter irrtümlich mit einer Abwertung des Menschen verwechselt. Willke²⁷ hält dem mit Recht entgegen, daß seine Verlagerung in die Systemumwelt sogar einer Aufwertung des Menschen gleichkommt. Erst in einer solchen Position läßt sich die Besonderheit des Menschen definieren und als Umwelthanforderung an das System herantragen. Seine Eigenständigkeit und Autonomie werden auf diese Weise sogar betont.

Gehörten Menschen wirklich ganz zum System, so wären sie dort im totalitären Sinne „gefangen“. In diesem Punkt grenzt sich übrigens die neuere Systemtheorie in entscheidender Weise auch von jenen Strömungen der Organisationskulturforchung ab, die postulieren, daß Menschen mit „Haut und Haaren“ von der Organisationskultur vereinnahmt werden bzw. die Organisationskultur in ihr „Fleisch und Blut“ überzugehen hat.

3 Konsequenzen für Zusammenschlüsse aus organisationskultureller und systemtheoretischer Perspektive

Sowohl aus dem interpretativen Organisationskulturansatz als auch aus systemtheoretischer Sicht stellt sich ein Zusammenschluß zweier oder mehrerer Unternehmungen als ein Versuch dar, Systeme zu koppeln, die jeweils ihrer eigenen, selbständigen Logik folgen. Diese Koppelung unterschiedlich ausgeprägter Systeme sollte möglichst ohne Reibungsverluste erfolgen. Im Idealfall sollte es gelingen, eine gemeinsame Konstruktion von Wirklichkeit zu entwickeln, im Grunde genommen also ein neues, intermediertes System.

Das bedeutet aber nicht, daß es nicht auch andere Möglichkeiten gibt, unterschiedlich gewachsene Organisationen in einen neuen Zusammenhang zu bringen. Die Bandbreite kann dabei von einem „minimalen“ Zusammenschluß, der dem übernommenen Unternehmen einen mehr oder weniger autonomen Status läßt, über eine „limitierte“ Integration, die der Einführung einer zumindest finanziellen Kontrolle bedarf, bis zur vollständigen Verschmelzung der beiden Organisationen reichen. Die folgende Abbildung 2²⁸ zeigt drei idealtypische Grundrisse der Annäherung unterschiedlicher Organisationskulturen.

Relative Autonomie

Die kulturellen Unterschiede der einzelnen Organisationen bleiben faktisch weiter bestehen, obwohl sich in gewissen Teilbereichen durchaus eine neue Schnittmenge, eine Art Subkultur, herausbilden kann. Denkbar wäre dies insbesondere zwischen Divisionen mit inhaltlich ähnlichen Funktionen, etwa im Vertrieb. Voraussetzung dafür ist zweifellos ein Mindestmaß an Offenheit, Änderungen zu akzeptieren. Daß es sich dabei um einen Prozeß handelt, der ohne bestimmtes Zeitbudget nicht bewerkstelligt werden kann, liegt vor dem Hintergrund organisationskultureller und systemtheoretischer Ansätze klarer denn je auf der Hand.

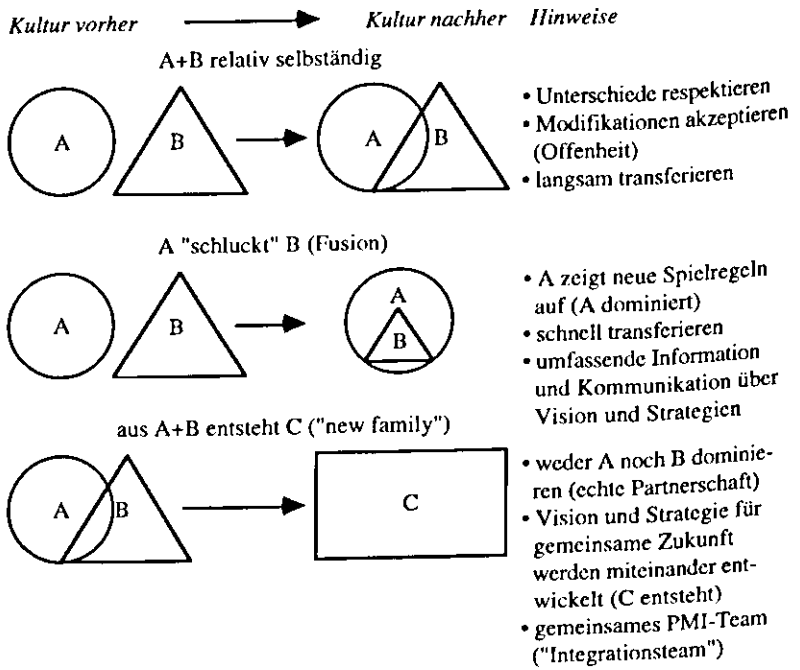


Abbildung 2:
Organisationskulturveränderungen bei Konzentrationsprozessen

Dominierende Organisation

Diese impliziert den Fall, daß eine „dominierende“ Organisation die andere „schluckt“, bzw. versucht, ihr die eigenen Spielregeln aufzudrücken. Dies ist primär dann der Fall, wenn eine Firma in ganz entscheidenden Belangen (Gewinn, Umsatz, Mitarbeiter) deutlich Oberhand hat. In solchen Fällen wird versucht, Tempo zu bolzen, um die Fusion so rasch und effizient wie möglich über die Bühne laufen zu lassen. Es handelt sich hier um eine asymmetrische Unternehmensbeziehung, wie sie bei den meisten Mergers und Akquisitionen vorkommt. Das bedeutet, daß es ein dominantes Unternehmen und ein ihm untergeordnetes Unternehmen gibt.

New family

Die zu fusionierenden Organisationen sind tatsächlich gleichgewichtig, keine Seite dominiert. Im Idealfall entwickelt sich aus zwei bestehenden Organisationen eine new family mit ureigenen Spielregeln. Unterstellt wird dabei eine symmetrische Beziehung. Grundlage einer symmetrischen Beziehung zweier Unternehmen ist Gleichberechtigung, Interdependenz und gegenseitige Anpassung. Bei einem Unternehmenszusammenschluß auf symmetrischer Basis zwingt keines der Unternehmen dem anderen sein eigenes Unternehmenssystem auf, sondern beide Unternehmen entwickeln ein „drittes Unternehmen“. Gegenüber einer asymmetrischen Unternehmensbeziehung ist das Konfliktpotential hier bei weitem höher. Das Fehlen eines dominanten Unternehmens führt zu einer höheren Anforderung an Anpassungsfähigkeit beider Unternehmen aneinander, da Uneinigkeit nicht durch einseitiges Bestimmen der dominanten Unternehmung „gelöst“ werden, sondern Lösungen auf dem Konsensweg gesucht werden. Die beiden Hauptaspekte sind hier die strategischen Ziele und die Zielrichtung des neuen Unternehmens sowie der Aufbau eines gemeinsamen Management-Verständnisses.

Diese als idealtypisch zu verstehenden Fusionsmuster sind vor dem im vorherigen Kapitel aufgespreizten Theoriehintergrund unbedingt zu vertiefen: Es klingt dann völlig plausibel, daß diese Fusionsmuster nicht auf Knopfdruck, nicht auf Befehl und schon gar nicht von heute auf morgen implantiert werden können. Der gewünschte Prozeß muß sich ja zumindest auf vier Ebenen abspielen: Werte, Sprache, Handlungen und Gegenstände.

Mit umfassender Information oder gemeinsam entwickelten Visionen und Zukunftsstrategien allein ist es nicht getan. Sie sind lediglich notwendige, aber keine hinreichenden Bausteine bei der Konstruktion eines gemeinsamen neuen Hauses. Solange sie sich nicht zu Erwartungserwartungen verdichten und sich die neuen Werte nicht in Handlungen (Kommunikationen, Entscheidungen) niederschlagen, bleiben sie letztlich systemunwirksam. Ein Aspekt, den vor allem die Systemtheorie in den Vordergrund spielt. Hiefür scheint es zweckmäßig, gemeinsame Projektgruppen, „Post Merger Integrations-Teams“ einzusetzen, bzw. gemischte Arbeitsgruppen mit konkreten Aufgaben, gemeinsamen Aktionen und Vorhaben am Markt.

Integrationsmanagement kann so beispielsweise über Projekt-Teams (Task Forces)²⁹ auf den höheren und Top-Managementebenen, bzw. mittels integrativen Workshops auf Fachbereichsebene vorangetrieben werden.³⁰ Die wesentliche Aufgabe der Projekt-Teams liegt in der Organisation und Koordination des Integrationsprozesses. Es werden Informationen gesammelt, verarbeitet und weitergeleitet, sodaß ein ‚Lern-Pool‘ geschaffen wird, dessen Know-how den Bereichs- und Funktionsmanagern zur Verfügung gestellt werden kann. Ein häufiger Fehler ist, Projekt-Teams lediglich mit Mitgliedern der übernehmenden Organisation zu besetzen. Es ist aber wesentlich, ebenso Mitarbeiter der übernommenen Organisation aufzunehmen, denn bereits hier lassen sich bei der Zusammensetzung von Projekt-Teams erste Erfahrungen sammeln.

Im Unterschied zu den Integrations-Teams, die sich an oberen Managementebenen orientieren, zielen integrative Workshops auf die Mitarbeiter der einzelnen Fachabteilungen und operativen Einheiten ab. Es soll ein Rahmen für gegenseitiges Kennenlernen, Transparenz und Akzeptieren, geschaffen werden. Den Team-Mitgliedern werden Aufgaben gestellt, die sie gemeinsam lösen sollen. Es soll ein Problemlösungsprozeß in Gang gesetzt werden, bei dem ein wechselseitiges Kennenlernen im Zuge der intensiven Auseinandersetzung zwischen den Gruppenmitgliedern erfolgen kann.

Weitere Möglichkeiten stellen Outdoor-Programme ebenso wie Job-Rotation-Programme dar. Der Schwerpunkt der hier vorgestellten Integrationsmaßnahmen liegt auf der gemeinsamen Lernerfahrung der beiden Mitarbeitergruppen.

Neue Leitsätze für das gemeinsame Unternehmen sind zweifellos wichtig, sonst fehlt die in solchen Situationen äußerst dringend nötige Orientierung. Sie sind jedoch nur als Anstöße, als mögliche Basis für gemeinsames Handeln, Entscheiden zu sehen und nicht mit der bereits vollzogenen Verschmelzung zu verwechseln. Sie stehen am Start, sind noch nicht das Ziel. Rein sprachliches Agieren ohne Bezug auf die Handlungsebene greift zu kurz.

Um zum intermedierten System zu kommen, bedarf es – auch das ergibt sich aus der Logik kultureller bzw. systemtheoretischer Betrachtungsweisen – einer gewissen Zeit. Das soll nun kein Freibrief für endloses Dahinschludern sein; ganz im Gegenteil. Spätestens seit situative Ansätze Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden haben, ist die Rolle situativer Aspekte unumstritten. Gerade bei Unternehmenszusammenschlüssen eröffnet schließlich die Situation ja erst die Möglichkeit, zu neuen Ufern aufzubrechen. Das, was ohne Druck (des Marktes, der Verkaufszahlen, der Branche) unter früheren Umständen nicht einmal ansatzweise denkbar gewesen wäre, rückt in einer gewissen Notsituation plötzlich in den Bereich des Möglichen. Diese situative Gunst der Stunde gilt es selbstverständlich zu nützen, ohne die Umstellungsbereitschaft der Mitarbeiter und Kunden durch allzu hohe Rasanzen zu überfordern. Gerade in dieser Situation scheinen Bereitschaft und Bedarf zur Neu-Orientierung vorhanden. Sie sollte aber nicht durch allzu hohes Tempobolzen überstrapaziert werden. Eine Gratwanderung zwischen Loslassen (des Alten) und Greifen (nach Neuem) scheint gefragt.

3.1 Strategische Flexibilität und „Kulturglättung“ durch Entflechtungen („Demergers“)

Es gibt viele Gründe, warum es bei Großorganisationen zu Entflechtungen kommt. Neben Produktions- und Marketinggesichtspunkten kann es auch sein, daß soziale Systeme mit entsprechender unterschiedlicher kultureller Ausprägung einfach nicht (mehr) zusammenpassen. Möglicherweise scheint auch eine Umkehrung von Fusionen opportun, primär dann, wenn sich durch Zentralisation und Fusion einfach kein zusätzlicher Wert erzielen läßt, und es vielmehr zu Wertvernichtung durch Verdoppelung des administrativen Apparates gekommen ist.

Entsprechende „demergers“ von zuvor akquirierten Unternehmungen oder Unternehmungsteilen sind in der Tat öfter zu beobachten. Eine Unternehmungsentflechtung – als Gegenstück zur Unternehmungskonzentration – durch Autonomien der Einheiten, „kann auch dem Zweck dienen, die strategische Flexibilität einer Organisation erheblich zu steigern.“³¹ Unternehmungsgröße hat als Leitbild an Attraktivität verloren. Stattdessen wird die „Größe der Kleinen“ empirisch nachzuweisen versucht. Die Leistungsfähigkeit kleinerer Unternehmungen resultiert insbesondere aus kurzen Entscheidungswegen, geringeren Kontrollproblemen und Eignung für Nischenstrategien. Hinzu kommen die aus ihrer „output flexibility“ resultierenden Wettbewerbsvorteile. Nach „small is beautiful“ stehen nun „small is better“- und „small is efficient“-Philosophien im Vordergrund.³²

Die Zerschlagung in kleinere Einheiten macht jedoch eine zwischenbetriebliche Koordination unabdingbar. „Gestaltung und Pflege zwischenbetrieblicher Allianzen können auch nicht an bestimmte Spezialisten delegiert werden. Da Allianzen immer Netzwerkcharakter haben und viele Mitwirkende den Erfolg durch ihr täglich gezeigtes Verhalten gegenüber den Kooperationspartnern glaubwürdig beweisen müssen, genügt es nicht, eine zentrale Stabstelle dafür einzurichten. Kooperationsmanagement muß sich in der Organisation und im Führungsalltag bewähren. Selbst nach dem ‚Deal‘ verlangen Allianzen noch weitere Aufmerksamkeit seitens der Geschäftsführung. Der Abschluß einer strategischen Allianz bedeutet den Beginn einer intensiven Phase der Pflege und Entwicklung zwischenbetrieblicher Allianzbeziehungen auf allen Managementebenen.“³³ Sofern Unternehmungen einen Zusammenschluß mit strategischer Flexibilität anstreben, werden zunehmend losere Konzentrationsformen unter dem Dach einer Management-Holding entwickelt. Darauf soll hier kurz eingegangen werden.

3.2 Managementholding als Lösung?

Eine Vielzahl von Reorganisationen aufgrund zu großen Umfanges dient dem Aufbau von dezentralen Geschäftsbereichsorganisationen in Form einer Managementholding.³⁴ Sie ist im wesentlichen durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Trennung strategischer Aufgaben der Unternehmensleitung von operativen Aufgaben der geschäftsführenden Bereiche sowie
- Identität von Rechts- und Organisationsstruktur.

Grundlegende Möglichkeiten einer Kulturbeeinflussung werden in der Selektion wert- und normenadäquater Symbole, der Selektion geeigneter, konzernkulturfördernder Kulturträger sowie der Selektion geeigneter Sanktionsinstrumente gesehen.

Zur Wahrung der Autonomie der Konzernunternehmen sollte keine symbolhafte Vereinheitlichung im Gesamtkonzern in materieller Hinsicht erfolgen.

Verbale Symbole wie Vorschriften, Regelungen, Geschichten, Slogans und interaktionale Symbole wie Traditionen und Riten sollen sich mehr auf einzelne Personen oder Konzernunternehmen beziehen als auf den Gesamtkonzern.

Konzerne mit unternehmerischer Holding verzichten weitgehend auf formale Lenkung durch Organisations-Management und direkte, persönliche Eingriffe einer zentralen Führungsmacht. Ziel ist weitgehend autonomes Handeln in den Konzernunternehmen auf der Basis eines grundlegenden Konsenses der Konzernführung.

Formal-hierarchische Lenkung muß in solchen Konzernen weitgehend minimiert und durch andere Instrumente bzw. Lenkungskonzepte ersetzt werden.

Personal-Management schafft die personelle Voraussetzung für selbständiges und selbstverantwortliches Handeln in einem Konzern ohne straffe und intensive Organisation.

Kultur-Management der Konzernführung muß das Verhalten durch entsprechende Werte, Normen und Symbolismen so prägen, daß nicht nur Visionen, Ziele und Strategien der einzelnen Konzernunternehmen für sich erfüllt werden, sondern darüber hinaus auch der Sinn und Zweck des gesamten Konzerns erfüllt wird.³⁵

Zusammenfassend: Im Lichte organisationskultureller und systemtheoretischer Theorien stellt die Managementholding nur dann eine brauchbare Lösung dar, wenn eine gemeinsame kulturelle Basis bereits vorhanden ist.

Die Bildung einer Managementholding erfolgt entweder durch den Zukauf von Tochtergesellschaften, die rechtlich selbständig bleiben, oder durch Spaltung eines Einheitsunternehmens. Beide Wege zur Managementholding schließen einander nicht aus.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen kann jedem Unternehmen nur empfohlen werden, vor einer Konzentration zu überprüfen, ob die jeweiligen Kulturen der Partner zueinander passen. Erfolgt keine derartige Analyse, kann es im Falle inkompatibler Unternehmenskulturen zu schwerwiegenden Reibungsverlusten kommen, welche den Erfolg der Zusammenarbeit letztendlich gefährden können. So empfiehlt sich auch für die Gestaltung der operativen Führungsstrukturen eine Konzeption, die einerseits kurze Entscheidungszeiten garantiert, andererseits ein geringes Konfliktpotential in sich birgt. Besteht zwischen den Partnern ein strategischer Grundkonsens und steht eine entsprechende Managementkapazität vor Ort zur Verfügung, dann scheint insbesondere das Autonomie-Konzept diesen Anforderungen Rechnung zu tragen.

4 Exemplarische Beispiele – AMS – „So könnte es gehen“

Zurück zur Frage von Unternehmensfusionen. Wie jüngste Beispiele der österreichischen Wirtschaftsgeschichte zeigen, wurde der Stellenwert von Organisationskultur in den überwiegenden Fällen im Prinzip anerkannt; etwa bei Bank Austria und Veitsch-Radex, wie in Beiträgen zu dieser Veröffentlichung be-

schrieben. Mit der Formulierung von Grundsätzen wurde zumindest auf die verbale Ebene Rücksicht genommen. Der schlüssige Beweis, ob ein „echtes“ Zusammenwachsen gelungen ist, steht aus. Dazu wären genauere Untersuchungen nötig. Sechs wichtige Gesichtspunkte lassen sich aber auch aus den Beschreibungen herausfiltern:

1) Ökonomische Umstände und neue Werte

Alle Fusionen kamen auf Druck schlechter bzw. härter werdender ökonomischer Umstände zustande. Dies bewirkte mit Sicherheit zweierlei. Einerseits erhöhte sich notgedrungen die rationale Einsicht, neue Schritte setzen zu müssen. Andererseits stieg die Unsicherheit, auch bezogen auf den eigenen Arbeitsplatz. Gerade diese Unsicherheit (alte Werte gelten nicht mehr oder nicht mehr so ...) gibt neuen Werten bzw. Perspektiven eine Chance. Ein Vakuum schafft Platz für neue Werte. Dieser situative Aspekt scheint in der Forschung bislang zu kurz zu kommen, eine Auseinandersetzung mit diesem Objektbereich scheint m. E. zielführend.

2) Organisationskulturgestaltung „von oben“

Alle Versuche, eine neue Unternehmenskultur entstehen zu lassen, entstanden ausschließlich auf Initiative von oben, z. B. durch neu formulierte Leitbilder und Grundsätze. Selbst wenn sich Mitarbeiter an ihrer Ausarbeitung beteiligten, waren sie in der Regel klar führungsinduziert. Die genaue Auswirkung im Alltag ist unerforscht und blieb in den Berichten ausgeklammert. Nicht uninteressant ist in diesem Zusammenhang der Hinweis bei einer an sich als gelungen eingeschätzten Fusion (Veitsch-Radex), daß es in „angespannten Situationen“ noch immer zu „Vorurteilen“ komme. Bewährungsprobe für eine gelungene neue Organisationskultur wäre es aber, gerade in solchen Krisensituationen zu „halten“. Eine Organisationskultur, die bei der ersten Krise schon „platzt“, hätte diesen Namen mit Sicherheit nicht verdient.

3) Zeitdimension

Das Prozedere lief in der Regel auf zwei Ebenen ab. Eine Fusion soll auf der rechtlichen Ebene möglichst schnell abgewickelt werden. Ein klarer Terminkalender schafft schlichtweg Sicherheit. Auf der organisatorischen Ebene sollte jedoch ein zeitlicher Spielraum für ein Zusammenwachsen eröffnet werden. Das heißt aber nicht, daß hier Zeit tatenlos verstreichen soll, sondern lediglich, daß ein gewisses Zeitbudget für gemeinsame Aktivitäten zur Verfügung stehen sollte. Neue Werte können nicht befohlen, sondern müssen ständig gehegt und gepflegt werden.

Wie schon die Theorieausführungen verdeutlichten, läßt sich kein Unternehmen auf die reine betriebswirtschaftliche Logik reduzieren. Zeitdruck ist aber überall dort dysfunktional, wo Prozesse berücksichtigt werden müssen, die ihre eigene Zeit brauchen:³⁶ etwa langfristige Strategieüberlegungen, Entscheidungsprozesse in Teams und Konfliktlösungen, die keinen Scheinkonsens bedeuten. Versucht man nun, etwa aus ökonomischen Gründen, diese

„Eigenzeit“³⁷ zu verkürzen, verlaufen diese Prozesse ohne gute Ergebnisse: Konsens unter Druck zerfällt und wird sabotiert. An das Zeitmanagement sind somit widersprüchliche Erwartungen geknüpft. Es muß aus ökonomischen Gründen Zeiten verkürzen (der Markt erfordert nach Fusion schleunigst eine operative Einheit), sie aber dort verzögern, wo auf Eigenzeitlichkeiten Bedacht zu nehmen ist. Mit Heintel³⁸ gesagt: gefragt ist keine bloße „technische“ Ordnungsdisziplin, sondern Widerspruchsmanagement.

4) Konkurrenzverhältnisse

Eine wichtige Rolle scheinen frühere Konkurrenzverhältnisse zu spielen, etwa bei den Fallbeispielen Radex und Bank Austria. Es gilt, die frühere Umwelt radikal zu ändern, sich von lieb gewordenen Wirklichkeitskonstruktionen zu lösen, aus dem Organisationsgedächtnis³⁹ zu löschen. Es reicht aber nicht aus, altes Konkurrenzdenken abzubauen. Das ehemalige Feindbild muß auch ersetzt, eine neue Wirklichkeit konstruiert werden.

5) Gemeinsame Herausforderung

Ein beschleunigender Faktor bei der Konstruktion neuer Sichten ist einer alten soziologischen Regel nach, der gemeinsame Feind, bzw. die Herausforderung, die zusammenschweißt. Das Phänomen wäre noch näher Untersuchungen wert. Bei einigen empirischen Beispielen liegt aber die Vermutung nahe, wonach frühere Fusionen erst durch den Zukauf einer weiteren Unternehmung (s. Radex und Heraklit-Veitscher-Studie) beschleunigt und endgültig vollzogen wurden.

6) Platz für alte Werte

Bei der Entwicklung neuer Leitbilder ist darauf zu achten, zumindest teilweise auch an die „alten“ Vorstellungen anzuknüpfen. Nicht unwichtig dürfte dabei sein, daß alte Werte beider einen Platz auch in der neuen Corporate Identity finden.

Exkurs: Fallvignette „AMS“

Obwohl keine echte Fusion, sondern lediglich eine operative Zusammenarbeit vorliegt, läßt sich anhand des österreichischen Mikrochipsherstellers AMS exemplarisch darstellen, welche „Kulturelemente“ – von außen und daher nur oberflächlich gesehen – eine fundierte Basis für eine gemeinsame Kultur abgeben können⁴⁰: Die Austria Mikrosysteme International AG (AMS) entwickelt und produziert kundenspezifische Mikrochips (ASICs), die in vielen Bereichen, etwa im Airbus, in Herzschrittmachern, Airbags oder Telefonen angewendet werden. Weltweit beschäftigt die Gruppe 1500 Mitarbeiter. Der Umsatz machte 1995 knapp 1,9 Mrd. S aus. 1995, im besten Jahr seit Gründung, konnte das Ergebnis aus gewöhnlicher Geschäftstätigkeit um 82 Prozent auf 267 Mio S gesteigert werden. AMS ist als Aktiengesellschaft an den Börsen in Wien, London und München (hier als AMI) notiert und befindet sich zu 100 Prozent im Streubesitz von rund 3000 Kleinaktionären. Headquarter ist Unterpremstätten bei Graz.

Im Juli 1995 erwarb AMS 51 Prozent an der South African Micro-Eletronic

Systems Ltd (Sames), Pretoria. Die seit 1990 in einer neuen Fabrik untergebrachte Sames gilt als der größte Halbleiterhersteller auf der südlichen Halbkugel. Das AMS-Engagement bei Sames stellt die größte österreichische Beteiligung in Südafrika dar. Im Oktober desselben Jahres kaufte AMS dann 51,25 Prozent der deutschen Thesys Gesellschaft für Mikroelektronik mbH., Erfurt. Die restrukturierte Thesys gilt als „Honeckers modernste Hinterlassenschaft in Sachen Chip“.⁴¹

Nach Absichtserklärungen des AMS-Vorstandsvorsitzenden Horst Gebert⁴² sollen die drei Betriebe (AMS, Sames, Thesys) am Markt weiterhin unter eigenem Namen firmieren, obwohl alle drei kundenspezifische ASICs entwickeln und fertigen. Die Betriebe sind unterschiedlich spezialisiert, blicken jedoch auf eine ähnliche Entstehungsgeschichte zurück. Von außen gesehen scheint die Annahme äußerst plausibel, daß die beabsichtigte global-vertikale Integration dieser Gruppe aufgrund gemeinsamer kultureller Wurzeln gute Chancen hat.

Die Gemeinsamkeiten im Detail

ASICs:

Alle drei Betriebe entwickeln jeweils nur auf Wunsch der Kunden maßgeschneiderte Schaltkreise. Diese werden entweder in Eigenproduktion oder in Fremdfertigung hergestellt, wobei die technischen Fertigungen auf unterschiedlichen Niveaus ablaufen: AMS fertigt noch im 4-Zoll-Bereich, Thesys und Sames im 6-Zoll-Bereich. AMS plant für das neue Werk den Umstieg auf 8-Zoll. Die Leistung der Ingenieure besteht zunächst darin, in Zusammenarbeit mit den Kunden einen Mikrochip zu „designen“. Die AMS-Gruppe entwickelte 1995 zum Beispiel 395 solcher innovativer, kundenspezifischer Designs. Das Gefälle innerhalb der Gruppe ist unterschiedlich: In Österreich werden die meisten Designs entwickelt, bei Thesys und Sames besteht Aufholbedarf. Technisch ist Thesys auf Kommunikation und Medien spezialisiert, Sames auf Stromzähler und Sicherheitssysteme.

Ex-Staatsunternehmen

An der Wiege von AMS, Thesys und Sames standen jeweils staatliche oder zumindest staatsnahe Unternehmungen. AMS wurde 1981 innerhalb der damals noch verstaatlichten Industrie (ÖIAG) gegründet. Nach Verlustjahren und gründlicher Umstrukturierung wurde AMS 1993 privatisiert und an die Börse gebracht. Sames wurde 1979 von der südafrikanischen Regierung als Staatsunternehmen gegründet, um am Halbleitermarkt Fuß zu fassen. Minderheitspartner ist mit 49 Prozent nach wie vor die staatliche „Industrial Development Corporation“ (IDC). Thesys ging Mitte 1992 aus dem ehemaligen DDR-Kombinat VEG Mikroelektronik hervor. Minderheitspartner ist heute noch mit 48,75 Prozent der Freistaat Thüringen. Erklärte AMS-Strategie ist eine endgültige Loslösung aus dem staatlichen Bereich. Bis 2000 sollen die Minderheitsaktien durch AMS aufgekauft oder an die Börse gebracht werden.

Multis als Partner

Das industrielle Know-how wurde in allen drei Fällen von multinationalen Gesellschaften eingebracht. Bei AMS war es die US-Gesellschaft AMI, die ursprünglich auch als Hälftepartner fungierte, sich später aber zurückzog. Bei Thesys engagierte sich vorübergehend der US-Konzern LSI Logic, der weltweit größte Hersteller anwenderorientierter mikroelektronischer Systeme. Und bei Sames steuerte die Siemens AG das nötige Know-how bei. Konkretes Ergebnis dieser Kooperationen mit Multis sind multikulturelle Mitarbeiter bzw. eine gewisse „mentale“ internationale Außenorientierung.

Techniker

Das „Geistkapital“ der Gruppe setzt sich in erster Linie aus Technikern bzw. Entwicklungsingenieuren zusammen. „Wir halten Ausschau nach geistigem Kapital, nicht nach niedrigen Löhnen. Wir wollen Innovationen und Mehrwert schaffen“ umschreibt Gebert die Unternehmensphilosophie („Handelsblatt“, 6.5.96) Der Zugriff auf Humankapital bzw. einschlägig ausgebildete Fachleute ist mit ein Grund für die Firmenstandorte, die sich jeweils in der Nähe von Universitäten befinden: Unterpremstätten (AMS) ist nahe den Universitätsstädten Graz und Leoben, auch in Erfurt (Thesys) und Pretoria (Sames) gibt es einschlägig ausgebildete Universitätsabsolventen vor Ort. Zweifelsohne ergibt sich aufgrund ähnlich gelagerter Ausbildungen so etwas wie eine „Technikerkultur“ zwischen den Mitarbeitern, was in persönlichen Gesprächen auch durchaus bestätigt wird. Techniker-„Denken“ und Techniker-Sprache (English) haben international Ähnlichkeiten.

Zeitzone

Ein nicht zu vernachlässigender Faktor für den suprabetrieblichen Kommunikationsaustausch ist der Umstand, daß sich die drei Firmen in ein und derselben Zeitzone befinden. „Wir sind alle zur selben Zeit wach“ („Der Standard“). Das erleichtert den internen Erfahrungs- und Know-how-Austausch. Ins Gewicht fällt dieser Umstand insbesondere dann, wenn die nötige Kommunikation wie im Falle der AMS-Gruppe ausgesprochen „dicht“ abläuft. In den Firmenkonzepten wird denn auch entsprechend Gewicht auf diese „vertikale“ Integration gelegt.

5 Resümee

Mit Hilfe von interpretativen Organisationskulturkonzepten und der modernen Systemtheorie kann m. E. mehr denn je theoretisch verdeutlicht werden, daß von Fusionen betroffene Wirtschaftsorganisationen eine Art koevolutionären Prozeß zu durchlaufen haben, der je nach organisationskultureller Stimmigkeit unterschiedlicher Eigenzeitlichkeiten bedarf. Ziel ist insbesondere eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion, insbesondere das Teilen von Werten und gemeinsamer Erfahrungen sowie der Zukunftsstrategien.

Anmerkungen

- 1 Vgl. bspw. Raffée, H., Eisele J., Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 97, Mannheim 1993
- 2 Vgl. Gahl, A., Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991, S. 45
- 3 Vgl. Gahl, A., ebenda. Gahl bezieht sich zwar auf Joint Venture, aber die Kompatibilität kann sich m. E. auch auf Unternehmenszusammenschlüsse beziehen.
- 4 Die Darstellung beruht auf Walter Schertler, Professor an der Universität Trier, im Post Graduate Management Universitätslehrgang der Wirtschaftsuniversität Wien, Seminar teil „Strategisches Management“, den er seit 1990 gestaltet.
- 5 Vgl. dazu ausführlicher: Kasper, H., Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987; Kasper, H., Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Berlin – Heidelberg – New York – Tokio 1990, S 93 – 136; Kasper, H., Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender sozialer Systeme, in: Kasper, H. (Hrsg.), Post-Graduate-Management-Wissen, Wien 1995, S. 193 – 228; Neuberger, O., Kompa, A., Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Basel 1987.
- 6 Vgl. Neuberger, O., Kompa, A., Wir, die Firma.
- 7 Siehe Feldman, St. P., Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change, in: Human Relations, 43, 9 (1990), S. 809 – 828
- 8 Deal, T. E., Kennedy, A. A., Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Massachusetts 1982
- 9 Sandner, K., Strukturen der Führung von Mitarbeitern, in: Hofmann, M., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Funktionale Managementlehre. Berlin – Heidelberg – New York 1988, S. 55
- 10 Siehe dazu Steyrer, H., Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt/Main – New York 1995
- 11 Mayrhofer, W., Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen, Habilitationsschrift Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1994, S. 101
- 12 Ein Manager beim Post Graduate Management Universitätslehrgang der Wirtschaftsuniversität Wien 1993/94, Jänner 1994, persönliche Mitschrift Kasper
- 13 Neuberger, O., Kompa, A., Wir, die Firma, S. 248
- 14 Vgl. dazu ausführlicher: Kasper, H., Die Handhabung des Neuen, S. 260 ff.
- 15 Vgl. Mayrhofer, W., Mobilität und Steuerung, S. 102
- 16 Vgl. Wimmer, R., Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung, Köln 1995, S. 239 – 283
- 17 Nach Willke, H., Systemtheorie, Stuttgart – New York 1987, S. 6
- 18 Vgl. Luhmann, N., Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main, 1988, S. 95
- 19 Willke, H., 1987, Systemtheorie, S. 5 f.
- 20 Siehe dazu: Kasper, M., Handhabung des Neuen, S. 166 ff.
- 21 Luhmann, N., 1984, Soziale Systeme, S. 58
- 22 Schmitz, C., Beobachtung der Organisation. Die Relevanz der Referenz – Versuch, einen Unterschied zu machen. Prozeß – Theorie – Wechselwirkungen der Analyse organisierter Sozialsysteme, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1988, S. 124 in Anlehnung an Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1976, S. 135
- 23 Wimmer, R., 1989, Steuerung komplexer Organisationen, S. 26
- 24 Luhmann, N., Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main 1990, S. 32 ff.

- 25 Willke, H., Systemtheorie, S. 39
- 26 Kirsch, W., Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, München 1992
- 27 Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Wimmer, R. (Hrsg.), Organisationsberatung, Wiesbaden 1992, S. 17 – 42
- 28 Nach Schertler, W., Strategisches Management, Hand Outs zum Post Graduate Management Universitätslehrgang, München 1993, S. 81
- 29 Siehe dazu Staehle, W., Management, 7. Aufl. 1991, S. 730
- 30 Vgl. auch Hermsen, C., Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements, St. Gallen 1994
- 31 Sydow, J., Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992, S. 112
- 32 Sydow, J., ebenda.
- 33 Schrempp, J., Geleitwort, in: Schertler, W. (Hrsg.), Management von Unternehmenskooperationen, Wien 1995, S. 9
- 34 Vgl. Bühner, R., Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding, Rahmenbedingungen bei der Einführung und Instrumente zur Gestaltung einer marktgerechten Organisation, in: zfo, 5/1990, S. 299 – 308
- 35 Hoffmann, F., Konzernhandbuch, Wiesbaden 1993, S. 360
- 36 Vgl. Heintel, P., Positionspapier zum Thema: „Beschleunigung und Verzögerung“, Klagenfurt 1995, S. 2
- 37 Heintel, P., ebenda
- 38 Heintel, P., ebenda
- 39 Siehe dazu: Kasper, H., Handhabung des Neuen, S. 339
- 40 Die folgenden Betrachtungen stützen sich ausschließlich auf Publikationen im „Handelsblatt“ vom 06 05 96, in „Die Welt“ vom 06 05 1996 und im „Der Standard“ vom 04 05 96 und den Geschäftsbericht von AMS; ihnen liegen keinerlei Eigenanalysen zugrunde.
- 41 „Die Welt“, 6. 5. 1996
- 42 „Der Standard“, 4. 5. 1996

Literatur

- BÜHNER, R., Gestaltungsmöglichkeiten und rechtliche Aspekte einer Managementholding. Rahmenbedingungen bei der Einführung und Instrumente zur Gestaltung einer marktgerechten Organisation, in: zfo, 5/1990, S. 299 – 308
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A., Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Massachusetts 1982
- FELDMANN, St. P., Stories as Cultural Creativity: On the Relation Between Symbolism and Politics in Organizational Change, in: Human Relations, 43, 9, 1990, S. 809 – 828
- GAHL, A., Die Konzeption strategischer Allianzen, Berlin 1991
- HEINTEL, P., Positionspapier zum Thema: „Beschleunigung und Verzögerung“, Klagenfurt 1995
- HOFFMANN, F., Konzernhandbuch, Wiesbaden 1993
- HERMSEN, C., Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements, St. Gallen 1994
- HOFMANN, M., ROSENSTIEL, L. v. (Hrsg.), Funktionale Managementlehre, Berlin – Heidelberg – New York 1988
- KASPER, H., Organisationskultur. Über den Stand der Forschung, Wien 1987

- KASPER, H., Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen, Heidelberg – Tokio – New York 1990
- KASPER, H., Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender sozialer Systeme, in: Kasper, H. (Hrsg.), Post-Graduate-Management-Wissen, Wien 1995, S. 193 – 228
- KIRSCH, W., Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität, München 1992
- LUHMANN, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin 1976
- LUHMANN, N., Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/Main 1984
- LUHMANN, N., Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main 1988
- LUHMANN, N., Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main 1990
- MAYRHOFER, W., Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Habilitationsschrift, Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1994
- NEUBERGER, O., KOMPA, A., Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Basel 1987
- RAFFÉE, H., EISELE, J., Erfolgsfaktoren des Joint Venture-Management. Grundlagen und erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 97, Mannheim 1993
- SANDNER, K., Strukturen der Führung von Mitarbeitern. In: Hofmann, M., Rosenstiel, L. v. (Hrsg.), Funktionale Managementlehre, Berlin – Heidelberg – New York 1988, S. 38 – 58
- SCHERTLER, W., Strategisches Management, Hand Out zum Post Graduate Management Universitätslehrgang der Wirtschaftsuniversität Wien, Trier 1993
- SCHERTLER, W. (Hrsg.), Management von Unternehmenskooperationen, Wien 1995
- SCHMITZ, C., Beobachtung der Organisation. Die Relevanz der Referenz – Versuch, einen Unterschied zu machen. Prozeß – Theorie – Wechselwirkungen der Analyse organisierter Sozialsysteme, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 1988
- STAEHLE, W., Management, 7. Aufl. 1991
- STEYRER, H., Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch-interaktive Aspekte von Führung, Frankfurt/Main – New York 1995
- SYDOW, J., Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992
- WALGER, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung, Köln 1995
- WILLKE, H., Systemtheorie. Stuttgart – New York 1987
- WILLKE, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, R. (Hrsg.): Organisationsberatung, Wiesbaden 1992, S. 17 – 42
- WIMMER, R., Die Steuerung komplexer Organisationen, in: Sandner, K. (Hrsg.), Politische Prozesse in Unternehmen, Frankfurt/Main – New York 1989, S. 131 – 156
- WIMMER, R. (Hrsg.), Organisationsberatung, Wiesbaden 1992
- WIMMER, R., Wozu benötigen wir Berater? – Ein aktueller Orientierungsversuch aus systemischer Sicht, in: Walger, G. (Hrsg.), Formen der Unternehmensberatung, Köln 1995, S. 239 – 283



PETER HOFMANN

Fusion der Veitscher Magnesitwerke Actiengesellschaft und der Radex Austria AG

1 Die Ausgangssituation

1.1 Die Vorgeschichte der beiden Unternehmen

1.1.1 Radex Austria: von der österreichischen Tochter eines US-Unternehmens zum ersten Management Buy Out in Österreich

Die Radex Austria AG (ehemals Österreichisch-Amerikanische Magnesit AG) wurde 1908 vom Amerikaner Henry Miller gegründet. Auf Basis des Abbaus der natürlichen Magnesitvorkommen auf der Millstätter Alpe entstand im Laufe der Jahre eine große Feuerfestproduktion¹ in Radenthein (Kärnten), zu der später auch Abbau- und Produktionsstätten in Hochfilzen (Tirol), Urmitz (Deutschland) und Thessaloniki (Griechenland) sowie die Isolier- und Dämmstoffe erzeugenden Heraklith-Gesellschaften hinzukamen.

Anfang der achtziger Jahre befand sich die Radex-Heraklith-Gruppe im Besitz des US-Feuerfestproduzenten General Refractories Co. (Grefco). Grefco sah in der Radex-Heraklith in erster Linie einen Gewinn- und Cash-Lieferanten und erst in zweiter Linie ein strategisches Investment. Dementsprechend hart gestaltete sich der Kampf des österreichischen Managements um jede einzelne Investition in die Zukunft des Unternehmens. Diese Kämpfe verschärften sich noch, als die Grefco 1985 unter die Kontrolle des US-Finanzmanns Ronald Perelman geriet.

1987 führten die damaligen Vorstände der Radex-Heraklith-Gruppe, Dipl. Ing. Hellmut Longin und Dr. Walter Ressler, gemeinsam mit Mitarbeitern und Investoren den ersten und bisher wohl bedeutendsten Management Buy Out in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte durch und kauften der Grefco bzw. Perelman die Radex-Heraklith AG (bis Dezember 1986 General Refractories Company European Group AG) samt deren Beteiligungen ab. Im Zuge dieser Aktivitäten erfolgte auch der erstmalige Börsengang der Holding des Konzerns, der Radex-Heraklith Industriebeteiligungs AG (RHI-AG)².

1.1.2 VMAG: Vom profitablen Dividendenlieferanten zum Spielball eines Investors

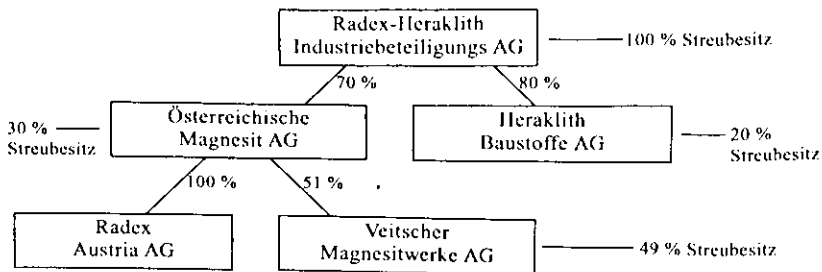
Die Veitscher Magnesitwerke AG (VMAG) hatte ihren Ursprung in den 1881 durch Carl Spaeter erworbenen Abbaurechten der Magnesitvorkommen auf der Hohen Veitsch (Steiermark). Im Laufe der Zeit entstand ein großes Feuerfestunternehmen mit Standorten in Veitsch, Trieben, Breitenau (alle Steiermark) und Eskisehir (Türkei).

Anfang der achtziger Jahre des 20. Jhs. befand sich die VMAG im Besitz eines französischen Unternehmens, das diese jedoch 1982 an ein Unternehmen des österreichischen Großinvestors Karl Kahane verkaufte. Aufgrund unterschiedlicher Auslegungen des Kaufvertrages kam es jedoch noch vor Übergabe der Veitscher Aktien an Kahane zu einem langjährigen Rechtsstreit, den Kahane 1989 gewann. Bis zu diesem Zeitpunkt konnte sich das Veitscher Management unter der Leitung von Dr. Friedrich Nemeec, von den Eigentümern weitgehend unbehelligt, um die Stärkung des Unternehmens kümmern.

Unter dem neuen Eigentümer wechselte jedoch nicht nur das Spitzenmanagement, sondern auch das Markt- und Konkurrenzverhalten der Veitscher Magnesitwerke AG. Aus einer Position der finanziellen Stärke heraus und mit Hilfe eines gezielten Kostensenkungsprogrammes, begann man sukzessive die Preise zu senken.

1.1.3 Das Scheitern der ÖMAG

Radex-Heraklith hatte dieser Strategie der VMAG nicht viel entgegenzusetzen, da man durch die Eigentümergegangenheit und den Buy Out über relativ leere Kassen und vergleichsweise alte Produktionsanlagen verfügte. Unter der Führung des Duos Longin und Ressler lehnte Radex-Heraklith jedoch ein Übernahmeangebot ab und erwarb 1991 selbst die 51prozentige Mehrheit an der VMAG von Kahane. Zur Finanzierung dieses Deals wurde unter anderem im Umfeld einer boomenden Wiener Börse eine Zwischenholding namens Österreichische Magnesit AG (ÖMAG) gegründet und an die Börse gebracht. Eine dreistufige Notierung an der Börse (RHI-AG – ÖMAG – VMAG) war die Folge.



Anstatt einer Konsolidierungsperiode, die die finanziell³ strapazierte Industriegruppe zu diesem Zeitpunkt benötigt hätte, begann jedoch Ende 1992 eine der schlimmsten Rezessionen in der Geschichte der Stahlindustrie, der mit Abstand größten Abnehmerindustrie der Feuerfestbranche. Dies führte nicht nur zu erheblichen Verlusten bei den beiden operativen Teilkonzernen Radex und Veitscher, sondern auch zu einem Absturz der Börsenkurse aller drei notierten Unternehmen.

1.1.4 Die Fusion zur Veitsch-Radex AG

Der Konzern entschloß sich daher aus operativen und kapitalmarktorientierten Überlegungen, die Feuerfestaktivitäten der Gruppe zusammenzufassen. ÖMAG und VMAG verschwanden somit von den Kurszetteln der Wiener Börse und wurden durch die neue Veitsch-Radex AG ersetzt.

Weitaus schwieriger als diese Umstrukturierung am Kapitalmarkt gestaltete sich jedoch die Aufgabe für das Management der Veitsch-Radex AG unter der Führung des wieder berufenen Generaldirektors Dr. Nemeec, aus zwei langjährigen Konkurrenten in einem äußerst schwierigen wirtschaftlichen Umfeld eine neue schlagkräftige Einheit zu formen.

1.2 Das wirtschaftliche Umfeld bei der Fusion

Im ersten Halbjahr 1993 verschärfte sich die Rezession in den westeuropäischen Volkswirtschaften. Auch in den Staaten Osteuropas und der GUS waren weitere Einbrüche zu verzeichnen. Die Prognosen bezüglich eines geringen Wachstums in den USA und in Japan hatten sich nur teilweise verwirklicht. Lediglich im Fernen Osten setzte sich das Wirtschaftswachstum fort.

Die äußerst ungünstige Entwicklung der generellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den wichtigsten Exportmärkten der Veitsch-Radex AG wurde durch die ausgeprägte Krise der westeuropäischen Stahlindustrie, dem wichtigsten Abnehmerkreis, verschärft. So mußte die Rohstahlerzeugung in der EG im ersten Halbjahr 1993 gegenüber dem Vergleichszeitraum des Vorjahres um 4,5 % auf rund 68 Mio t, bei Überkapazitäten von mindestens 30 Mio t Rohstahl, zurückgenommen werden. In der BRD belief sich der Rückgang sogar auf 11,5 %. Während auch in Osteuropa und insbesondere der GUS weitere Produktionsrückgänge hingenommen werden mußten, waren in Nordamerika, Japan und vornehmlich den Schwellenländern des mittel- und ostasiatischen Raumes Produktionssteigerungen in der Stahlindustrie zu verzeichnen.

Der damit zunehmend verschärfte Kostendruck von seiten der Hauptabnehmerindustrien der Veitsch-Radex AG, schrumpfende Marktvolumina in den Industrieländern und deutliche Verschiebungen in den westeuropäischen Währungsparitäten, verbunden mit noch immer vorhandenen Überkapazitäten der europäischen Feuerfesthersteller, bewirkten im ersten Halbjahr 1993 weiteren Druck auf

die Preise für Refraktärprodukte und sohin neuerlich eine Verschärfung der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen der europäischen Feuerfestindustrie.⁴

Die Veitsch-Radex AG konnte sich der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht entziehen und mußte Absatz- und Umsatzrückgänge in der Größenordnung von insgesamt 20 % hinnehmen. Ungeachtet der energischen Fortsetzung und Intensivierung der bereits im Vorjahr eingeleiteten umfassenden Rationalisierungsmaßnahmen zur deutlichen Verbesserung der Produktivität und Kostenposition im Wettbewerb, die sich u. a. in einem Personalabbau allein in Österreich um rund 25 % zwischen Ende 1991 und dem 30.6.1993 widerspiegeln, ergab sich für die Veitsch-Radex-Gruppe im ersten Halbjahr 1993 ein Verlust von rund 81 Mio ATS. Gleichermäßen unbefriedigend entwickelte sich auch der Cash flow, der im ersten Halbjahr 1993 lediglich 78 Mio betrug.⁵

1.3 Das Selbstverständnis der beiden Unternehmen

Hundert Jahre sind eine lange Zeit. So lange standen die beiden Unternehmen Veitscher Magnesitwerke AG und Radex Austria AG in Konkurrenz zueinander. Und die beiden Belegschaften ebenso; will heißen: Sie hatten unterschiedliche Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen entwickelt. Jetzt plötzlich, 1993, sollten diese unterschiedlich motivierten Menschen in einem Boot sitzen und gemeinsam die Veitsch-Radex AG, Wien, die aus dem Merger der beiden zuvor genannten Feuerfest-Spezialisten hervorgegangen ist, in den richtigen Hafen steuern.⁶

Dr. Nemeč beschrieb das Selbstverständnis, aber auch die gegenseitige Einschätzung der beiden zu fusionierenden Unternehmen wie folgt:

„Die Betroffenen waren sich einig, daß zwei sehr unterschiedliche Kulturen integriert werden mußten. Einer der befragten Manager brachte es auf den Punkt: 'Die Probleme liegen in den zwei unterschiedlichen Kulturen und dem Lokalpatriotismus.' Bei vielen Betroffenen bestand eine große Skepsis, ob der Zusammenschluß 'denn gutgehen wird'. Hinzu kam bei denen, die nach Wien umsiedeln sollten, die Angst um den Arbeitsplatz, bedingt durch den notwendigen Personalabbau und die Befürchtung vor einem 'Herausreißen' aus der Region, in der man verwurzelt war. Im direkten Vergleich war Radex durch die Restrukturierungsmaßnahmen stärker betroffen als Veitscher, da Veitscher eine höhere Produktivität und modernere Produktionsanlagen vorweisen konnte. Dadurch entstand bei vielen der Radex-Mitarbeiter des Gefühl, der Verlierer zu sein. Bedingt durch diese spezifische Situation des Zusammenschlusses und der damit verbundenen Krise hatten viele Mitarbeiter ein besonderes Bedürfnis nach Harmonie und der Entwicklung eines Wir-Gefühls. Man wußte nicht, woran man war, und wartete auf Zeichen und Signale, die die zukünftige Zielrichtung angeben sollten.

Aber auch der Verlust des Marktgegners erschien als Problem. Bis zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses war der jeweils andere der Maßstab, an dem man sich ge-

messen hatte. Dieser österreichische Wettbewerb war oftmals Katalysator für den technischen Fortschritt und Ausgangspunkt für Spitzenleistungen auf beiden Seiten. Die Mitarbeiter waren sich einig: Im Zuge des Zusammenschlusses mußten, um die technologische Spitzenposition des Unternehmens zu wahren, neue Marktgegner definiert werden. In der Analyse wurden aber auch Stärken und Gemeinsamkeiten der beiden Unternehmen deutlich, auf denen aufgebaut werden konnte. Die Veitscher Magnesitwerke AG war u.a. durch einen hohen Automatisierungsgrad der Produktion, eine straffe Organisation, eine exzellente Forschung und hervorragende Rohstoffquellen gekennzeichnet. Die Radex Austria AG dagegen hatte u.a. Stärken im Bereich des Marketings, eine große Flexibilität und Improvisationstalent der Mitarbeiter und ebenfalls eine hervorragende Forschung zu bieten.“⁷

2 Die Fusion

2.1 Die Fusionsstrategie

Aufgrund der dramatischen Umsatz- und Ergebniseinbrüche ab dem 4. Quartal 1992 und der sich immer mehr abzeichnenden länger andauernden Rezession in der Stahlindustrie war es notwendig, die Fusion zwischen Radex Austria und Veitscher Magnesitwerke so schnell wie möglich rechtlich, aber auch inhaltlich – d.h. organisatorisch – zu vollziehen. So wie bei den meisten Fusionen standen dabei drei wesentliche Aspekte im Zentrum der Überlegungen:

- I. Wie reagiert der Markt, wenn aus zwei Anbietern einer wird? Wie kann verhindert werden, daß nunmehr andere „Zweitlieferanten“ genommen werden und sich so der Umsatz nicht wie $1 + 1 = 2$, sondern wie $1 + 1 = 1,5$ entwickelt?
- II. Wie kann man die Synergien, die sich bei der Zusammenlegung zweier vollständiger Organisationen ergeben sollten, tatsächlich nutzen?
- III. Wie kann man verhindern, daß aufgrund interner Probleme bei der Fusion die unter I. und II. genannten Aufgaben nicht einmal ansatzweise gelöst werden und das neue Unternehmen vorwiegend mit sich selbst beschäftigt ist?

Auf der Basis einer gründlichen Analyse, die mit Hilfe kompetenter externer Berater durchgeführt wurde, konnten folgende drei Teilstrategien entwickelt werden:

- Eine **Mehr-Markenstrategie**, die flexibel auf die weltweit unterschiedlichen Marktgegebenheiten reagieren konnte.
- Ein **Betriebsstättenkonzept**, das die konzernweit existierenden Produktionsstandorte optimal ausnutzte und de facto⁸ auch zentrale Funktionen umfaßte.
- Schaffung einer neuen **Corporate Identity** der Veitsch-Radex AG, in der sowohl für Radex- als auch für Veitscher-Mitarbeiter Platz war.

Natürlich konnten diese drei Strategien nicht isoliert voneinander entwickelt werden, sondern bildeten einen in sich geschlossenen Aktionskreis.

2.1.1 Markt: die Mehr-Markenstrategie

Vor dem Hintergrund der Erhaltung und Ausweitung der zusammengeführten Marktleistungen mußte sich die Veitsch-Radex AG mit ihrer Produktstrategie noch mehr als bisher auf die Bedürfnisse der Kunden und die Anforderungen des Marktes einstellen. Vor dem Zusammenschluß vermarktete die Veitscher Magnesitwerke AG ihre Produkte unter der Produktnamenfamilie „Anker“, die Radex Austria AG benutzte den Namen „Radex“. Die Sortimente der beiden Fusionspartner, die sich ja vorher im Wettbewerb gegenüberstanden, überschneiden sich jedoch in einigen Teilen. Was war zu tun? Beide Sortimente waren in ihren jeweiligen Märkten erfolgreich etabliert. Ein Verzicht auf einen der beiden Produktnamen hätte zu einem hohen Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsverlust geführt. Andererseits konnte das neue Unternehmen ähnliche Produkte nicht unter zwei verschiedenen Namen an denselben Kunden verkaufen. Der Verlust der Glaubwürdigkeit wäre vorprogrammiert gewesen.

Eine detaillierte Analyse der Produktsortimente ergab jedoch, daß sowohl „Veitscher“ als auch „Radex“ Qualitäten und höchste technologische Kompetenz besaßen. Daher galt es im weiteren, eigenständige, anerkannte Sortimentsprofile zu entwickeln.

Die beiden Sortimente unterschieden sich teils durch ihre technischen Charakteristika (Rohmaterialien, physikalische Eigenschaften), teils durch das eingesetzte System- und Prozeß-Know-how. Weiterhin hatten sich geographisch unterschiedliche Kundenpräferenzen gebildet. Während in einigen Teilen der Welt Radex größere Marktanteile besaß, wurde in anderen Märkten Veitscher bevorzugt. Diese über die Anwendungssegmente disproportional verteilten Marktanteile und Bekanntheitsgrade lassen sich durch konzernpolitische Gründe sowie den unterschiedlichen Beginn der Marktbearbeitung in den einzelnen Ländern erklären.

Die Entwicklung der Produktsortimente zu Marken innerhalb einer Mehr-Markenstrategie war die konsequente Folge dieser Erkenntnis. Es wurde entschieden, die gewachsenen Sortimentsbindungen und das hohe Maß an Vertrauen, das die Sortimente genießen, zu erhalten und als Markenprofile weiterzuentwickeln. Auch wenn der „Goodwill“ nicht in Form von Bilanzwerten erschien, bildete er doch einen Wert, auf den das Unternehmen nicht verzichten wollte und durfte. Die „Markenwerte“ sollten für das Unternehmen durch eine Differenzierungsstrategie aktiv entwickelt und genutzt werden. Diese Strategie beinhaltet den Ausbau von bestehenden Unterschieden zwischen den Marken sowie eine aktive Differenzierung der Marken in den Bereichen, in denen identische Produkte bestehen. Die Mehr-Markenstrategie unter dem gemeinsamen Unternehmensdach wurde somit ein Schwerpunkt der Unternehmenspolitik. Sie gewährleistet, aufbauend auf der Positionierung, die strategische Koordination der Markenpflege.⁹

In den Jahren 1993 und 1994 konnte so eine an den Bedürfnissen des jeweiligen Marktes ausgerichtete, differenzierte Mehr-Markenstrategie entwickelt werden, zu deren Verwirklichung es jedoch einer recht komplexen Vertriebsorganisation bedurfte.

Zum besseren Verständnis seien die beiden grundsätzlich zur Auswahl stehenden Extrempositionen bei der Neugestaltung des Vertriebs der Veitsch-Radex AG kurz erläutert:

Um die Marktanteile, die vor der Fusion bestanden, zu halten oder auszuweiten, lag der sicherste Weg in der Beibehaltung der beiden alten Vertriebsorganisationen mit ihren Identitäten als Veitscher- oder Radex-Organisation. Dieses Modell hätte allerdings keine Kosteneinsparungen gebracht und galt daher als unwirtschaftlich.

Um den Weg der Kostenminimierung zu gehen, hätte man eine einzige und personell derart gestraffte Vertriebsorganisation schaffen müssen, daß jeder Kunde jeweils nur noch durch einen einzigen Repräsentanten der Veitsch-Radex AG betreut würde. Das bedeutete aber signifikante Marktanteilsverluste.

Man entschied sich daher für keine der beiden Varianten, sondern löste das Problem durch die Wahl eines wirtschaftlich optimalen und sich dynamisch verändernden Mittelweges, der sich an unterschiedlichen Kundenbedürfnissen orientiert. Dabei war besonders Rücksicht zu nehmen auf:

- Kunden, die markenspezifische, unterschiedlich-komplexe technologische Lösungsansprüche stellen,
- Tender-Kunden und die gesetzlichen Voraussetzungen, um ihnen auch in Zukunft die Zugriffsmöglichkeit auf die beiden Markensortimente zu sichern.

Es wird also keine einheitliche Regelung des Vertriebs angeboten, sondern kundenspezifische Lösungen mittels einer flexiblen Vertriebsorganisation.

Bei der groben Unterscheidung der Veitsch-Radex-Kunden in drei Kategorien wird deutlich, welche Kunden im Sinne obiger Unterscheidung als problemlos und welche als sensibel einzustufen sind:

- **Zwei-Marken-Kunde**

Dieser Kunde stellt in vielen Fällen ein sensibles Problem dar, besonders dann, wenn er von beiden Marken in einem relativ ausgewogenen Verhältnis bezieht. Fordert er zudem markenspezifische, unterschiedlich-komplexe technologische Lösungen, ist der Einsatz von zwei Vertriebsrepräsentanten notwendig.

Der Zwei-Marken-Kunde bezieht deshalb aus beiden Markensortimenten, weil er unterschiedliches System- und Prozeß-Know-how, bzw. spezifisch unterschiedliche Produkte für unterschiedliche Prozesse benötigt und dabei auf die technische Kompetenz des jeweils spezialisierten Markenrepräsentanten nicht verzichten kann.

- **Tender-Kunde**

Es wird davon ausgegangen, daß dem Kunden bekannt ist, daß die Markenprodukte Anker und Radex aus einem gemeinsamen Haus kommen. Er war in der Vergangenheit gewöhnt, Zutritt zu beiden Produktreihen zu haben und hat diese vielfach nebeneinander verwendet. Um ihm auch in Zukunft diese

Möglichkeit zu bieten und dabei nicht gegen internationales Tender-Recht zu verstoßen, wird erforderlichenfalls der Weg über zwei rechtlich selbständige Vertriebsgesellschaften (Veitscher und Radex Vertriebsges.m.b.H.) mit ihren jeweiligen Repräsentanten gegangen.

- Ein-Marken-Kunde

Dieser Kunde gilt eher als problemlos. Er hat eine eindeutige Markenpräferenz, beispielsweise für Anker. Für ihn bedeutet es grundsätzlich keine Umstellung, wenn ihn sein früherer Veitscher-Betreuer nun als Veitsch-Radex-Mitarbeiter mit dem gewohnten Anker-Sortiment betreut und sein Angebot mit solchen Radex-Spezialitäten abrundet, die er nicht in dieser Form oder Qualität bei Anker findet. Hier zeigt sich im übrigen, daß der Begriff des „Ein-Marken-Kunden“ nicht allzu strikt verstanden wird. Das wesentliche Kriterium ist vielmehr, daß er sein Hauptaugenmerk auf eine der Marken legt. Der Betreuer muß sicherstellen, daß die Markenbindung des Kunden weiterhin gefestigt wird.

Um die Kräfte des Vertriebes so zu steuern und zu koordinieren, daß den unterschiedlichen Kundenkategorien gedient werden kann, bedarf es einer sehr flexiblen und dynamischen Organisationsstruktur, die nachstehend beschrieben wird.

Es existiert eine einzige Veitsch-Radex-Vertriebsorganisation, die Anker, Radex, Penta und alle anderen Marken vertreibt, die künftig durch die Veitsch-Radex geschaffen oder übernommen werden mögen.

Diese Vertriebsorganisation ist wiederum in derzeit zehn regionale Vertriebsorganisationen unterteilt. Jede dieser Vertriebsorganisationen verfügt, in zum Teil unterschiedlicher Konfiguration, über mehrere Absatzwege bzw. Distributionskanäle, und zwar über direkte als auch über indirekte. In Europa und Nordamerika wird hauptsächlich der direkte Absatzweg durch eigene Vertriebseinheiten oder eigene Verkaufsgesellschaften beschritten, während in den meisten Überseemärkten der indirekte Weg gewählt wird. Hier arbeiten die konzernerneigenen Vertriebseinheiten – teilweise gestützt durch „resident delegates“ – mit unabhängigen Vertriebspartnern oder Händlern zusammen, wobei einige dieser Händler nur das Bezugsrecht einer Marke besitzen. Aus dieser „Freiheit der vielen Vertriebswege“ ergeben sich unterschiedliche Arten von Repräsentanten, die bei Ein-Marken-, Mehr-Marken- oder Tender-Kunden eingesetzt werden können:

- Mehr-Marken Vertriebsrepräsentant der Veitsch-Radex,
- Veitsch-Radex Vertriebsrepräsentant/Geschäftsbereich Anker,
- Veitsch-Radex Vertriebsrepräsentant/Geschäftsbereich Radex,
- Repräsentant der Veitscher-Vertriebsgesellschaft m.b.H.,
- Repräsentant der Radex-Vertriebsgesellschaft m.b.H.,
- Konzernunabhängige Ein-Marken-Repräsentanten
- Konzernunabhängige Mehr-Marken-Repräsentanten.

Die jeweilige regionale Vertriebsleitung hat das notwendige Kundenverständnis, um zu beurteilen und zu entscheiden, welcher Kunde über welche Wege so erreicht wird, daß der jeweils maximale Gesamtmarkenanteil für die Markensortimente der Veitsch-Radex realisiert wird.

2.1.2 Produktion: Betriebsstättenkonzept

Wie bereits erwähnt, hatten die Veitscher Magnesitwerke und die Radex Austria ein sehr ähnliches Produktprogramm, wobei in sechs verschiedenen Betriebsstätten produziert wurde. Eine der wesentlichen Aufgaben im Rahmen der Fusion war es daher, über diese Produktionsstätten ein kostenoptimales Produktionsprogramm zu verteilen. Der Arbeitstitel dieses Programms lautete Betriebsstättenkonzept, das im folgenden kurz beschrieben wird:

In einem ersten Schritt wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die eine kostenoptimale Verteilung der Produktion auf die einzelnen Werke überhaupt erst möglich machten. So wurde über den gesamten Konzern eine funktionale Organisationsstruktur gezogen, bei der zentrale Funktionen eindeutig von den Produktionsstätten getrennt wurden. Als zentrale Funktionen galten dabei insbesondere Forschung und Entwicklung, Vertrieb, Beschaffung und zentrales Rechnungswesen.

Nachdem diese Rahmenbedingungen geschaffen waren, was ein erhebliches Umdenken in vielen Bereichen des Unternehmens bedeutete (siehe unten Punkt 2.1.3 Personal: Corporate Identity), wurde mit dem eigentlichen Betriebsstättenkonzept begonnen. Das Kernstück dieses Betriebsstättenkonzeptes ist die Abstimmung des Produktprogrammes und Verteilung auf die einzelnen Betriebsstätten nach folgenden Kriterien:

- Jedes Werk hatte eine genau definierte Funktion im gesamten Konzern mit einem Basisproduktionsprogramm.
- Durch das somit pro Standort reduzierte Produktionsprogramm konnte auch die Vielfalt der zu lagernden Rohmaterialien gesenkt werden. Dadurch ergab sich eine deutliche Reduktion des working capitals und des darin gebundenen Kapitals; ganz zu schweigen von einer Kostenersparnis durch verringerten Materialverlust, Reduktion von Lagerkapazitäten und Verminderung des administrativen Aufwandes.
- Durch eine Trennung von Produktionen mit hoher Stückzahl von solchen mit einer geringen Stückzahl konnte die Komplexität des Gesamtproduktionsprozesses verringert werden und somit die Produktionskosten, insbesondere die Wechselkosten, deutlich reduziert werden.

Um die Produktionssicherheit aufrechtzuerhalten, war es notwendig, daß 20 % jedes Teilbereiches des Produktionsprogrammes in einem anderen Standort als dem Schwerpunktstandort produziert werden konnten. Gemeinsam mit einem 3-Monats-Verkaufsforecast war es somit möglich, die Produktion auf einem weitgehend konstanten Niveau zu halten.

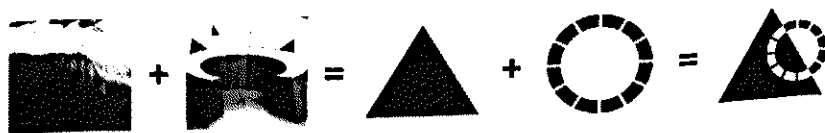
Neben den Produktionsstätten für Fertigprodukte betraf das Betriebsstättenkonzept jedoch auch die Rohstoffaktivitäten der Gruppe. So wurden die Bergbaue in Trieben und in Radenthein geschlossen. Die für den Konzern sehr wichtige Sinterproduktion wurde auf die beiden Werke Breitenau und Hochfilzen konzentriert.

2.1.3. Personal: Corporate Identity

Wie bereits erwähnt, war eine der Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung der Mehr-Markenstrategie und des Betriebsstättenkonzeptes, daß sich die Mitarbeiter mit dem neuen Unternehmen und somit dem neuen gemeinsamen Haus identifizierten. Die Entwicklung eines Selbstverständnisses als Veitsch-Radex Mitarbeiter war notwendig. Andererseits waren natürlich das Weiterleben der Marken „Radex“ und „Veitscher“ sowie die Aufrechterhaltung aller Standorte wesentliche Bestandteile der neuen Corporate Identity der neu entstandenen Veitsch-Radex.

Als Ausdruck dieses geschlossenen Kreises wurden allem voran ein neues Corporate Design und ein Unternehmensleitbild entwickelt.

Das neue Corporate Design sollte eine der ersten sichtbaren Gemeinsamkeiten sein, sozusagen eine neue Fahne, unter der man gemeinsam antritt und sich den neuen Bedingungen stellt. Das Corporate Design sollte wesentlich die neue Struktur und den Positionierungsanspruch vermitteln. Der Zusammenschluß beider Unternehmen, die neue „Qualität“, sollte sichtbar gemacht werden. Das Zeichen für die Veitsch-Radex AG interpretiert den neuen Unternehmensnamen und die Positionierung auch inhaltlich. Es symbolisiert den Berg als traditionelle Rohstoffquelle, aus der das qualitativ einzigartige Magnesit gewonnen wird, und die Ausmauerung eines Hochtemperaturofens, die für das Anwendungs-Know-how steht.¹⁰



CORPORATE DESIGN

Weiters wurde ein neues Unternehmensleitbild geschaffen und, beginnend mit einer Einführungsveranstaltung, gemeinsam mit dem neuen Corporate Design den Mitarbeitern des Unternehmens aktiv kommuniziert.

Dieses Unternehmensleitbild berücksichtigt die Stärken der beiden fusionierten Unternehmen und vereint sie, so daß sie miteinander harmonisieren und sich synergetisch ergänzen. Diese Positionierung galt und gilt für alle Mitarbeiter als Herausforderung und Verpflichtung zugleich!¹¹

- Die Veitsch-Radex AG ist als österreichisches Unternehmen der Feuerfest-Industrie weltweit tätig.
- Als zukunftsorientiertes, leistungsstarkes und solides Unternehmen zeichnet sie sich durch professionelle, kundenorientierte, innovative und anspruchsvolle Produkte und Problemlösungssysteme aus.
- Für Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre sieht sich das Unternehmen als ein sozialverantwortlicher, umweltbewußter, kommunikativer und verantwortungsvoller Partner.

2.2 Der Fusionsablauf 1992 bis 1994

Die Fusion der beiden Unternehmen wurde in der a.o. Hauptversammlung am 23.10.1992 beschlossen und mit 30.4.1993 rechtlich vollzogen. Davor und danach gab es jedoch eine Reihe von gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Maßnahmen, die nach dem Selbstverständnis des Unternehmens erst Ende 1993/Anfang 1994 zum Abschluß der Fusion führten.

2.2.1 Rechtlicher Ablauf

Der rechtliche Ablauf der Fusion stellte sich in den wesentlichen Schritten wie folgt dar:

- Zunächst wurden von der ÖMAG 70 % der Radex-Austria AG im Zuge einer Kapitalerhöhung als Sacheinlage in die Veitscher Magnesitwerke AG eingebracht.
- Die restlichen 30 % der Radex-Austria AG wurden der ÖMAG von der Veitscher Magnesitwerke AG abgekauft.
- Der Name Veitscher Magnesitwerke AG wurde in Veitsch-Radex AG für feuerfeste Erzeugnisse (VRAG) geändert.
- Die ÖMAG wurde nach Einhaltung der gesetzlichen Frist im Herbst 1993 aufgelöst und die Veitsch-Radex Aktien im Verhältnis von 11,4 ÖMAG-Aktien zu 10 VRAG-Aktien an die Aktionäre verteilt.
- Im 1. Halbjahr 1993 wurde dann die Radex-Austria mit der Veitsch-Radex AG für feuerfeste Erzeugnisse verschmolzen.

In der Folge wurden viele Tochtergesellschaften des Konzerns, insbesondere die Vertriebsgesellschaften, umbenannt und ein Teil auch liquidiert bzw. fusioniert.

2.2.2 Wirtschaftlicher Ablauf

Die vielen Details der organisatorischen Umsetzung der Fusion zu schildern, würde eindeutig den Rahmen dieses Beitrages sprengen. Daher sollen an dieser Stelle nur die wichtigsten organisatorischen Schritte sowie das Ergebnis dieser Fusion anhand einiger Zahlenvergleiche dargestellt werden.

Zunächst wurde 1993 der gesamte Zentralbereich von Radenthein nach Wien übersiedelt und mit den Zentralbereichen der Veitscher Magnesitwerke zusam-

mengelegt. Einzige Ausnahme bildete der Bereich Forschung und Entwicklung, der von Radenthein in das Forschungszentrum Leoben der Veitscher übersiedelte. Damit war eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Greifen des oben beschriebenen Betriebsstättenkonzeptes gegeben. Da viele Funktionen in den Zentralbereichen somit doppelt besetzt waren, kam es zu einer deutlichen Personalreduktion, wenn auch eine Verminderung um 50 % nicht möglich war, da sich das Geschäftsvolumen des Konzerns in bezug auf die beiden vorher existierenden Gesellschaften verdoppelt hatte.

Somit waren die ehemaligen Radex- und Veitscher-Mitarbeiter der Zentralbereiche rein räumlich gezwungen, miteinander zu arbeiten. Auf der Produktionsseite, wo durch die verschiedenen Werksstandorte die räumliche Nähe nicht gegeben war, wurde durch eine Rochade bei den Werksleitern ein top down approach gewählt, der sich als sehr erfolgreich herausstellte.

Folgende Tabelle soll zeigen, welche Entwicklung der Konzern vom ersten vollkonsolidierten Jahr der ÖMAG – und somit der parallelen Tätigkeit der Veitscher Magnesitwerke und der Radex Austria – bis zum ersten Jahr nach der Fusion nahm:

<i>in Mio ATS</i>	ÖMAG Jahresabschluß 1991	Veitsch-Radex AG Jahresabschluß 1994
Umsatz	6.728	7.096
Jahresüberschuß	(13)	143
ROS *	-0,2%	2,0%
Mitarbeiter	3.908	3.134
Umsatz/Mitarbeiter	1,7	2,3
Bereinigte Bilanzsumme	7.875	8.282
ROI **	-0,2%	1,7%

* ROS = Return on sales (Jahresüberschuß / Umsatz)

** ROI = Return on investment (Jahresüberschuß / Bereinigte Bilanzsumme)

Es ist deutlich ersichtlich, welche Steigerung der Produktivität und Rentabilität durch die Fusion erreicht werden konnte, wobei bei der Beurteilung der Rentabilität zu berücksichtigen ist, daß sich auch das konjunkturelle Umfeld deutlich gebessert hat.

Besonders eindrucksvoll ist die Steigerung der Produktivitätskennzahl Umsatz/Mitarbeiter von 1,7 Mio in 1991 auf 2,3 Mio in 1994. Demnach konnte die Produktivität um 35 % gesteigert werden. Veitsch-Radex ist somit ein Beispiel dafür, daß im Rahmen von Fusionen sehr wohl Synergieeffekte erzielt werden können.

3 Die Veitsch-Radex AG – ein fusioniertes Unternehmen; was einem Out/Insider auffällt

Da der Verfasser dieses Beitrages erst 1994 in das Unternehmen eintrat und somit von Anfang an weder ein „Veitscher“ noch ein „Radentheiner“, sondern ein Veitsch-Radex-Mitarbeiter war, sind folgende Kommentare natürlich subjektiv, aber aufgrund der „Gnade des späten Eintritts in das Unternehmen“ auch wieder objektiv.

3.1 Zusammensetzung der Belegschaft / Das Entstehen einer neuen Corporate Identity

Die erste Führungsebene des Veitsch-Radex-Konzerns, sprich: der Vorstand der Veitsch-Radex AG, weist einen deutlichen Überhang an „Veitschern“ auf. So sind von den sechs Vorstandsmitgliedern fünf ehemalige Mitarbeiter der Veitscher Magnesitwerke, und nur der Vorstandsvorsitzende Dr. Mörzl ist ein Mann aus Radenthein.

In der zweiten Führungsebene ist das Verhältnis zwar deutlich ausgeglichener, es ist aber noch immer ein Schwerpunkt bei ehemaligen Veitscher Mitarbeitern zu finden. Was die Zusammenarbeit innerhalb der ersten und zweiten Führungsebene anbelangt, ist jedoch keinerlei Lagerbildung in „Veitscher“ oder „Radentheiner“ zu bemerken. Vielmehr herrscht hier ein Klima konstruktiver Zusammenarbeit von Veitsch-Radex Mitarbeitern vor.

Was die übrigen Mitarbeiter der Zentralbereiche in Wien betrifft, ist ein eindeutiger Überhang von „Veitschern“ zu bemerken. Dies ist wohl in erster Linie darauf zurückzuführen, daß auch vor der Fusion die Veitscher Magnesitwerke ihre Zentrale in Wien hatte, wohingegen die Mitarbeiter der zentralen Stellen der Radex Austria von Radenthein (Kärnten) nach Wien übersiedeln mußten. Auch in diesen Bereichen ist jedoch in erster Linie ein Klima konstruktiver Zusammenarbeit zu finden, wenn auch in angespannten Situationen leicht Vorurteile durchbrechen können.

Offensichtlich wurde auch dieses Zusammenwachsen der Belegschaften von Veitscher Magnesitwerke und Radex Austria durch die Anfang 1995 getätigte große Akquisition der Didier-Werke AG¹² beeinflusst. Dies dahingehend, daß sich „Veitscher“ und „Radentheiner“ gemeinsam mit den Problemen der Zusammenarbeit zwischen Veitsch-Radex und Didier auseinandersetzen mußten.

Einem neutralen Beobachter fällt somit auf, daß innerhalb relativ kurzer Zeit (zwei Jahre) eine eindeutige Corporate Identity als Veitsch-Radex-Mitarbeiter entstanden ist.

3.2 Die Mehr-Markenstrategie heute

Die 1993 und 1994 umgesetzte Mehr-Markenstrategie wurde seither von den Gegebenheiten des Marktes rundgeschliffen. So verschwanden manche schwä-

chere Produkte und wurden von den parallelen Produkten der anderen Marke absorbiert. Hier hat sich die flexible Handhabung eines Mehr-Markensystems eindeutig bewährt.

Durch die Akquisition der Didier-Gruppe hat die Mehr-Markenstrategie eine weitere Belebung erfahren und wird auch in Zukunft ein wesentlicher Bestandteil des Veitsch-Radex Konzerns sein.



DIDIER gegründet 1834



VEITSCHER gegründet 1881



RADEX gegründet 1908



NARCO gegründet 1929

Heraklith.

HERAKLITH gegründet 1924

4 Fazit

In Summe sind sich alle intern und extern Beteiligten einig, daß die schnelle Fusion der Veitscher Magnesitwerke AG und der Radex Austria AG dem größten Geschäftsfeld des RHI-Konzernes, dem Bereich Feuerfest/Engineering, das Überleben unter schwierigsten wirtschaftlichen Bedingungen ermöglicht hat.

Nur so war es möglich, daß der RHI-Konzern 1994/95 wieder deutlich in die Gewinnzone zurückkehren konnte und 1995 eine weitere große Akquisition, nämlich den Erwerb eines 51-Prozent-Anteils an der deutschen Feuerfestgruppe Didier, tätigen konnte.

Dieser strategisch sehr wichtige Schritt, den Veitsch-Radex Konzern mit Didier zum absoluten Weltmarktführer auszubauen, bringt jedoch wieder viele der Probleme mit sich, die aus der Zeit der Fusion der VMAG mit der Radex noch gut in Erinnerung sind. Ebenso wie damals sind in erster Linie Einsatzfreude und vor allem auch die Bereitschaft zur Zusammenarbeit aller Mitarbeiter die wesentlichen Erfolgsfaktoren.

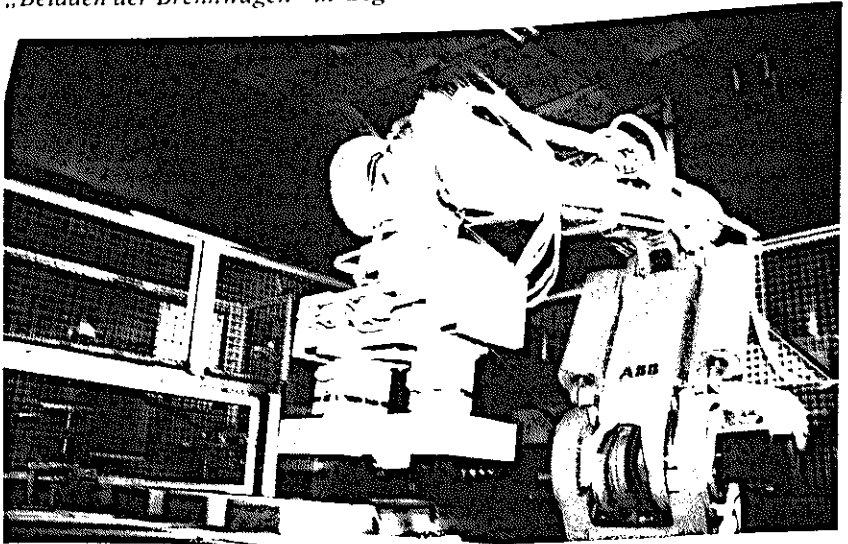
Anmerkungen

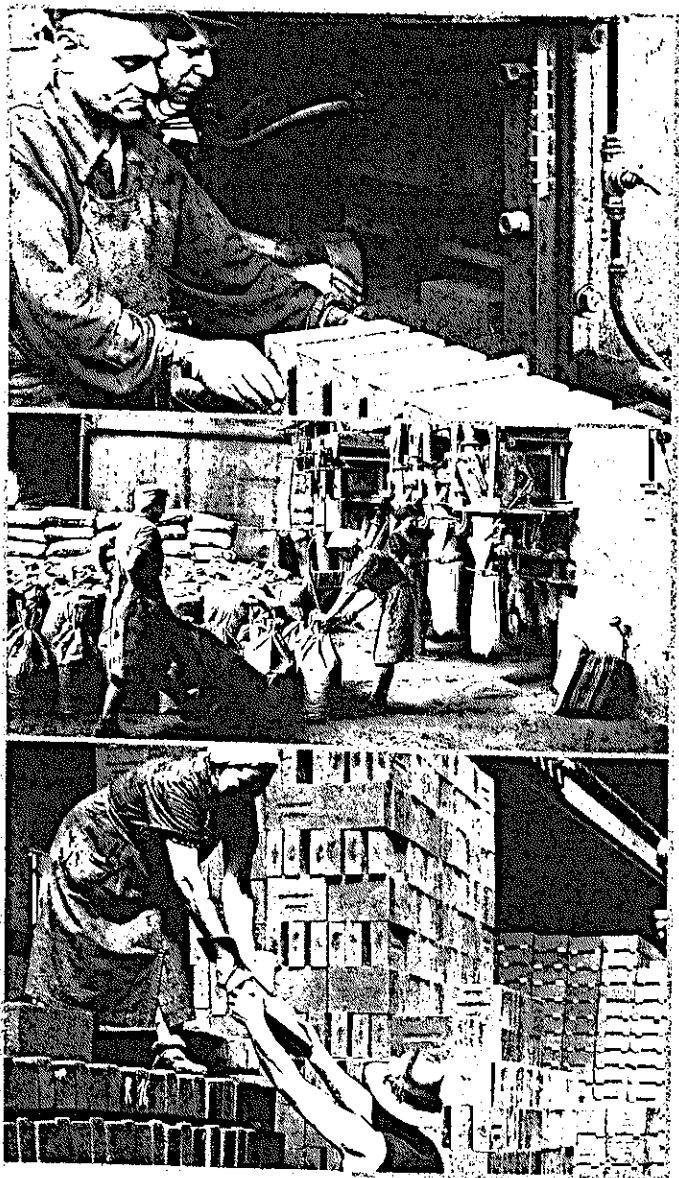
- ¹ Als „Feuerfest“ werden Anwendungen im Hochtemperaturbereich – üblicherweise über 1500 °C – bezeichnet. Feuerfest-Materialien sind in Sinter- und Schmelzprozessen jedoch nicht nur diesen hohen, teilweise stark schwankenden Temperaturen, sondern auch zersetzenden, aggressiven Gasen, Schlacken und Schmelzen ausgesetzt. Aber auch die modernen, umweltschonenden Müllverbrennungsanlagen können ohne feuerfeste Auskleidung nicht betrieben werden. (Siehe auch Geschäftsbericht der Veitsch-Radex AG 1994, Seite 12 f.) Die wichtigsten Abnehmerindustrien der Feuerfestbranche sind Stahl, Zement-, Kalk-, Glas-, Nichteisenmetall- und Chemische Industrie.
- ² Die RHI-AG hatte neben der Feuerfestgruppe „Radex“ mit dem Isolier- und Dämmstoff-erzeuger „Heraklith“ ein weiteres wesentliches Standbein.
- ³ Betreffend den Kaufpreis, den RHI für die VMAG zahlte, sagte der Vorstandsvorsitzende des damals größten Konkurrenzunternehmens Didier, von Knoop: „Auch uns hat Kahane sein Paket angeboten, aber seine Preisvorstellungen waren meiner Meinung nach weit überhöht. Ich sehe das übrigens auch heute noch so.“ (aus: Trend 1/96, Mann des Jahres, Seite 81)
- ⁴ Aktionärsbrief der Veitsch-Radex AG 1/1993 – Halbjahresbericht
- ⁵ Ebenda
- ⁶ „Motivation“, von Henrion, Ludlow & Schmidt, 1993
- ⁷ Friedrich Nemeč, Corporate Identity als Erfolgsfaktor bei einer Fusion, in: Klaus Schmidt (Hrsg.), Corporate Identity in Europa, Frankfurt/Main – New York 1994, S. 201
- ⁸ Wenn auch nicht direkt mit der Restrukturierung der Produktion vergleichbar, so erfolgte die Zusammenlegung von zentralen Funktionen wie z.B. Vertrieb, Rechnungswesen, Forschung und Logistik natürlich ebenso nach Rationalisierungs- und Optimierungskriterien wie das Betriebsstättenkonzept der Produktion.
- ⁹ Friedrich Nemeč, Corporate Identity als Erfolgsfaktor bei einer Fusion, in: Klaus Schmidt (Hrsg.), Corporate Identity in Europa, Frankfurt/Main – New York 1994, S. 204
- ¹⁰ Ebenda

¹¹ Ebenda, S. 202

¹² Der Didier Konzern, an dessen Spitze die in Frankfurt notierte Didier Werke AG steht, war bis zum Dezember 1994 einer der größten Konkurrenten der Veitsch-Radex AG. Neben der deutschen Didier Werke AG und einigen Tochtergesellschaften und Beteiligungen in Europa und Asien umfaßte der Didier Konzern auch die North American Refractories Corp. (Narco) in den USA, die zu den drei größten amerikanischen Feuerfestproduzenten zählt. Im Gegensatz zu der großen Überdeckung des Produktprogrammes und der nahezu identischen regionalen Verteilung des Umsatzes bei VMAG und Radex, wies das Produktsortiment von Didier nur eine etwa 20prozentige Überschneidung mit dem von Veitsch-Radex auf, und auch die regionale Streuung des Umsatzes, insbesondere die starke Präsenz in Amerika, von Didier paßt sehr gut zu Veitsch-Radex. 1994 erzielte Didier mit etwa 6.500 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 9,8 Mrd. ATS. Die Beteiligung erfolgte in zwei Schritten: Zunächst wurden im Dezember 1994 25,5 % erworben und ein Beherrschungsvertrag abgeschlossen. Im Dezember 1995 wurde die Beteiligung dann auf 51 % aufgestockt. Verkäufer der 51 % Didier Anteile war der deutsche Mischkonzern VIAG.

„Beladen der Brennwägen“ in Gegenwart und Vergangenheit





WOLFGANG SCHWAIGER

VA Technologie AG

Im Mai 1994 wurden 51 Prozent der einige Monate zuvor gegründeten VA Technologie AG mit großem Erfolg an der Börse plaziert. Das „Going public“ der VA TECH war die bislang größte österreichische Privatisierung. 43 Prozent der plazierten Aktien wurden an 40 heimische institutionelle Anleger und rund 26.000 Privataktionäre verkauft. Rund 14 Prozent der VA TECH-Belegschaft zeichneten Aktien ihres Konzerns. Mehr als die Hälfte des Streubesitzes befinden sich im Besitz von ausländischen Investoren, vor allem in Großbritannien und den USA. Seither haben sich Konzern und Aktienkurs erfreulich entwickelt. Mittlerweile befinden sich 55,95 Prozent der Aktien im Streubesitz, 20,05 Prozent hält – im Zuge einer gegenseitigen Verschränkung – die VA Stahl AG und rund 24 Prozent befinden sich im Besitz der ÖIAG.

Der erfolgreiche Börsengang war der Höhepunkt eines fünfjährigen Prozesses der strategischen Neuausrichtung, der Umstrukturierungen und der Redimensionierungen des Technologiebereiches der ehemaligen „Verstaatlichten“. Viele der heute erfolgreichen Strategien und Geschäftsbereiche wurden schon Jahre zuvor entwickelt und in Gang gesetzt.

Vom „Bauchladen“ zum Kerngeschäft

„In der Ära Kreisky wurde ein grundsätzlich profitables Portfolio von Unternehmen mit einer Vielzahl von nicht zum Kerngeschäft gehörigen Geschäftsbereichen belastet, das letztendlich das Überleben der gesamten Gruppe gefährdete.“ So urteilte das renommierte britische Investmenthaus S.G. Warburg in einer Studie über den Zustand der ÖIAG-Gruppe Mitte der achtziger Jahre (S.G. Warburg Securities, VA Technologie AG., Research, April 1994). Tatsächlich waren es dann auch massive Verluste von Konzernteilen, die zu einschneidenden Restrukturierungsmaßnahmen führten.

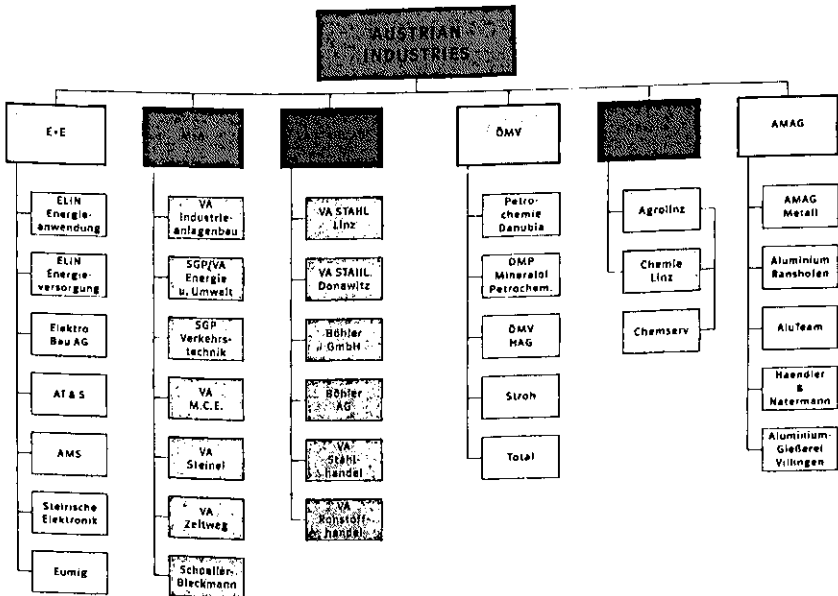
Im Oktober 1987 wurde vom Aufsichtsrat der ÖSTERREICHISCHEN INDUSTRIEHOLDING AG (ÖIAG) ein Strukturkonzept beschlossen, wonach die alten Teilkonzerne in kleinere, marktkonform operierende Gesellschaften gegliedert werden sollten. In einem zweiten Schritt sollten die so entstandenen Gesellschaften nach dem Prinzip der branchenweisen Zusammengehörigkeit zu Branchenkonzernen zusammengefaßt werden.

Ziel der eingeleiteten Maßnahmen war die Entflechtung der Konzernunternehmen, die Abgabe von Randbereichen und die Konzentration auf Kernbereiche. Im Jahr 1989 wurden die industriellen Aktivitäten der Gruppe in der **AUSTRIAN INDUSTRIES AG** zusammengefaßt. Diese umfaßte sechs Divisionen:

- Stahl (VA STAHL AG),
- Aluminium (Austria Metall AG),
- Erdöl und Petrochemie (ÖMV AG),
- Chemie (Chemie Holding AG),
- Elektro- und Elektronik (Elektro- und Elektronik Industrieholding AG)
- Maschinen- und Anlagenbau (Maschinen- und Anlagenbau Holding AG).

Die E & E Industrieholding und der Maschinen- und Anlagenbau wurden 1991 in der AI Technologies AG zusammengefaßt. Diese war sozusagen die „Vorläuferorganisation“ der heutigen VA Technologie AG.

Organigramm der AUSTRIAN INDUSTRIES



Maschinen- und Anlagenbau Holding AG (M&A Holding)

Wie im Gesamtkonzern wurde auch in den einzelnen Konzernholdings ein umfangreiches Programm der strategischen Neuausrichtung verfolgt. Neben Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung und der Anpassung von Fertigungskapazitäten an die Markterfordernisse, sollten die vorhandenen Ressourcen auf die wesentlichen Kernbereiche konzentriert werden. In der M&A Holding wurden die Bereiche Anlagenbau/Engineering, Maschinenbau/Fertigungstechnik und Dienstleistungen als Kernbereiche definiert.

Restrukturierungen

Bereits 1988 wurden folgende Gesellschaften samt zugehöriger Tochterunternehmen in die Maschinen- und Anlagenbau Holding zusammengeführt:

- VOEST-ALPINE INDUSTRIEANLAGENBAU GmbH
- VOEST-ALPINE Maschinenbau GmbH
- Simmering-Graz-Pauker AG
- SCHOELLER-BLECKMANN GmbH
- Böhler Pneumatik International GmbH

Im folgenden Jahr wurden aus der VOEST-ALPINE Maschinenbau GmbH drei selbständige Gesellschaften ausgliedert:

- die VOEST-ALPINE Machinery Construction & Engineering GmbH (VOEST-ALPINE MCE),
- die VOEST-ALPINE STEINEL GmbH und
- die VOEST-ALPINE ZELTWEG GmbH

Aus der Simmering-Graz Pauker AG (SGP) wurden die SGP VERKEHRS-TECHNIK GmbH und die SGP-VA Energie- und Umwelttechnik GmbH ausgegliedert. In letztere Gesellschaft wurden die im VOEST-ALPINE Maschinenbau vorhandenen Umwelttechnologien eingebracht.

Insgesamt verfügte die M&A Holding damit über sieben Leitgesellschaften und eine Tochtergesellschaft, die Österreichische Schiffswerften AG Linz-Korneuburg (ÖSWAG). 1990 wurde die VA Zeltweg GmbH in die VA Eisenbahnsysteme GmbH und in die VA Bergtechnik GmbH getrennt.

Abgabe von Randbereichen u.a:

1989/90: VASTAG Automobiltechnik GmbH
VA Automotive GmbH
Abgabe der Geschäftsfelder
Feuerfestpressenbau (SGP Verkehrstechnik),
Gas- und Ölfeldschieber (VA M.C.E.)
Werkzeugbau (Schoeller Bleckmann)
Schiffswerften Linz und Korneuburg.

Stärkung der Kernbereiche/Akquisitionen/Internationalisierung (u.a.):

- Gründung eines Montage Joint Ventures der VA M.C.E. in Ungarn (VA Kemev I.C.E.)
- Gründung von zwei Engineering Joint Ventures der VA Industrieanlagenbau in der UdSSR (Uralmasch/Metallurgie und Perekat/Fabriksautomation, EDV)
- Akquisition der Weiler Werkzeugmaschinenbau GmbH&Co (BRD) und der Fa. Steinel GmbH
- McKay Foundry in Australien (Weichenbau)
- GII Industrial S.A. (Spanien)
- Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an der Hydro Vevey AG
- Kooperation des Bereichs Edelstahlrohre von Schoeller Bleckmann mit dem italienischen Rohrproduzenten Dalmine.

Die neue strategische Ausrichtung brachte für den Maschinen- und Anlagenbau die prognostizierten Erfolge. Nach einem negativen Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in der Höhe von ATS -2,6 Mrd 1988 und ATS -1,1 Mrd. im Jahr 1989 schaffte man 1990 den Turnaround.

M&A Holding	1990 (Mio. ATS)
Umsatz (konsolidiert)	19.971
EGT	121
Operativer Cash Flow	1.200
Auftragseingang	29.688
Auftragsstand	45.501
Mitarbeiter	14.816

Quelle: Geschäftsbericht 1990

Elektro- und Elektronikholding (E&E Holding)

In der E&E-Holding wurden im Jahr 1988 in mehr als 30 Gesellschaften alle elektrischen und elektronischen Aktivitäten der Austrian Industries zusammengefaßt. Auch im Elektro- und Elektronikbereich erfolgte eine Konzentration auf die strategisch relevanten Kernbereiche „Automatisierung und Anlagentechnik“ sowie „elektronische Bauelemente“. Im Zeitraum 1988 bis 1990 wurden rund 25 Prozent des Konzernvolumens abgegeben.

Abgabe von Randbereichen (u.a.):

- 1989/90
- Kabel- und Drahtwerke AG
 - Austria Email EHT AG
 - Elin Hausgeräte GmbH
 - Transex Anlagenbau GmbH
 - Eisengießerei Möllersdorf GmbH

Stärkung der Kernbereiche/Akquisitionen/Internationalisierung u.a.:

- Kooperation mit dem belgischen Unternehmen Pauwels (Transformatoren)
- Kooperationsabkommen mit General Electric (Generatoren)
- Gründung der Voith-Elin-Elektronik GmbH (Joint Venture mit dem deutschen Maschinenbauunternehmen Voith, Zusammenarbeit auf dem Gebiet von Frequenzumrichtern)

Restrukturierung

- Teilung der Elin Union AG in:
 - Elin Energieversorgung GmbH (Kraftwerksanlagen, Großmaschinen, Transformatoren und Anlagen zur Energieverteilung)
 - Elin Energieanwendung GmbH (elektrotechnische Bereiche des Industrieanlagenbaus, Verkehrstechnik, Installations- und Haustechnik sowie Fertigung von Elektromotoren) und
 - Elin Dienstleistungen GmbH
- Gründung der E&E Leiterplatten Industrieholding

Zu den weiteren Leitgesellschaften der E&E Holding zählen die Elektro Bau AG (EBG, die Austria Mikrosysteme GmbH und das Systemhaus AI Informatics GmbH.

Im Frühjahr 1989 wurde weiters die Verlagerung der Motorenfertigung von Wien nach Weiz abgeschlossen. Gleichzeitig erfolgte die Neuordnung der Schaltanlagenproduktion und die Zusammenführung der Fertigungsstätten von Wien Penzing und Floridsdorf. Im Herbst 1989 wurden schließlich die Seilbahnaktivitäten der verschiedenen Unternehmen in einer neugegründeten Gesellschaft der Elin Seilbahntechnik GmbH konzentriert.

Auch im Elektro- und Elektronikbereich führten die Strukturanpassungsmaßnahmen zum erhofften Erfolg. Nach negativen Ergebnissen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit in 1988 (ATS -1,6 Mrd.) und 1989 (ATS - 0,9 Mrd.), konnte 1990 erstmals wieder ein leicht positives Ergebnis (ATS 11 Mio.) erwirtschaftet werden.

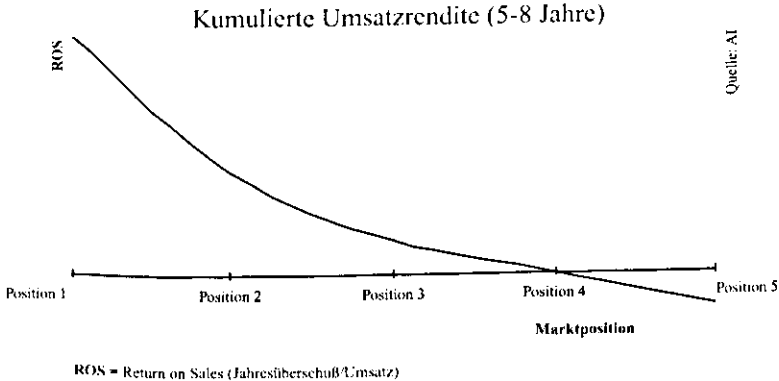
E&E Holding	1990 (in Mio ATS)
Umsatz (konsolidiert)	10.140
EGT	11
Operativer Cash Flow	696
Auftragseingang (add.)	12.456
Auftragsstand	10.354
Mitarbeiter	9.599

Quelle: Geschäftsbericht 1990

Gründung der AI Technologies AG

Nach den erfolgreichen Umstrukturierungen und dem Erreichen des Break-even der beiden Technologieholdings faßte der Gesamtvorstand der AI im Jänner 1991 den Beschluß, die M&A-Holding und die E&E Holding zu fusionieren. Dies sollte zu einer Verbesserung der langfristigen Zusammenarbeit und zur Stärkung des Konzerns im Hinblick auf einen geplanten Börsengang führen. Von einer Fusion erhoffte man sich eine Stärkung der Zusammenarbeit bei gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, eine Verbesserung und Spezialisierung der Verfahren in den Werkstoff- und Energiebereichen des Konzerns und vor allem die Nutzung von Synergieeffekten zwischen Engineering und Anwender-Know-how. Denn durch die steigende Komplexität der Verfahren und Produkte im Technologiebereich stieg die Bedeutung der Systemkompetenz bzw. des „Softwarebereichs“ (Engineering, Service, Beratung) stark an.

Der zunehmenden Konkurrenz auf den Weltmärkten durch das Hereindrängen von Anbietern aus Niedriglohnländern (vor allem im Komponentenbereich) sollte durch eine Verstärkung der Synergiepotentiale der Konzernteile und eine weitere Konzentration auf spezielle Kernbereiche begegnet werden. Die AI Technologiegruppe sollte in diesen Kerngeschäften zu den weltweit führenden Anbietern gehören, um das Ertragspotential voll auszunutzen. Der Zusammenhang zwischen Marktposition und Ertragspotential ist in den Bereichen, in denen der Technologiebereich der AI tätig war, besonders ausgeprägt:



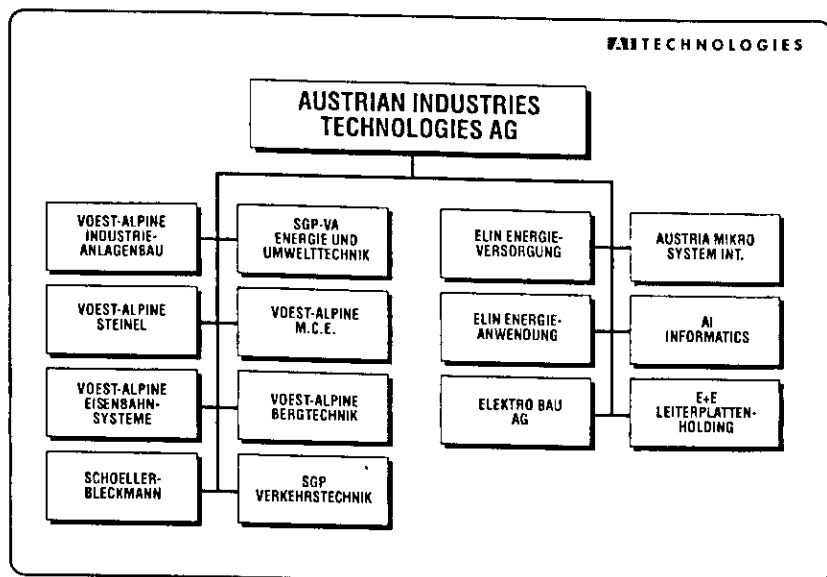
Da für die meisten Konzernbereiche der AI Technologies der Weg zum Volumengeschäft aufgrund des dafür notwendigen Kapitalbedarfs nicht möglich war, sollten neben der Spezialisierung auf einzelne Nischen Differenzierungsvorteile durch synergieorientierte System- und Kombinationsgeschäfte angestrebt werden. Weiters sollten auf den einzelnen Teilmärkten strategische Allianzen mit den „Main Players“ geschlossen werden und fehlende Technologie- und Marktcompetenz in Spezialbereichen durch Akquisitionen ergänzt werden.

Zusammengefaßt waren die wichtigsten Gründe für die Fusion:

- Bessere Nutzung des vereinigten Potentials der Elektrotechnik, Elektronik und Software mit der Verfahrenstechnik und Mechanik des Anlagen- und Maschinenbaus durch einen Know-how-Verbund, besonders in den Bereichen:
 - Industrieanlagenbau
 - Energietechnik
 - Umwelttechnik
 - Bahntechnik
 - Automationstechnik und Software
- Zusammenlegung der wichtigsten Technologie- und Know-how-Potentiale des gesamten AI-Konzerns
- Erhöhung der Marktstärke durch wechselseitige Nutzung der Vertriebskanäle und gemeinsame Internationalisierungsprojekte
- Verbesserung der technologischen Kompetenz durch verstärkte gemeinsame Forschung und Entwicklung in den Schlüsseltechnologien.

Durch die Fusion entstand ein neuer Branchenkonzern mit einer neuen Identität und einer neuen Strategie, die in den Folgejahren entsprechend den genannten Planungsvorgaben schrittweise weiterentwickelt werden sollte.

Organigramm AI TECHNOLOGIES



Kennzahlen der AI Technologies AG

(Werte für 1990 E&E-Holding + M&A Holding) in ATS Mio

	1990	1991
Auftragseingang	42.144	37.048
Auftragsstand	55.855	55.440
Umsatz (konsolidiert)	29.573	32.180
Exportquote in Prozent	57	59
Operativer Cash Flow	1.896	2.036
EGT	133	591
F&E Aufwendungen	873	861
Beschäftigte (Jahresende)	24.415	22.674

Quelle: Geschäftsbericht 1991

1992: Neustrukturierung der Austrian Industries

1992 kam es aufgrund massiver Verluste im Stahl- und vor allem im Aluminiumbereich zu erneuten Umstrukturierungen der Austrian Industries. Die ÖMV wurde an die ÖIAG abgegeben, die AI Technologies (die ihr Ergebnis auch 1992 um rund 6 Prozent steigern konnte) aufgelöst und mit der AI verschmolzen. Dessen ungeachtet wurden die für die Technologiegruppe vorgesehenen Maßnahmen – Konzentration auf Kerngeschäfte, Stärkung der Marktpräsenz durch Internationalisierung und strategische Allianzen – weiter fortgesetzt. Zu den wichtigsten Maßnahmen gehörten

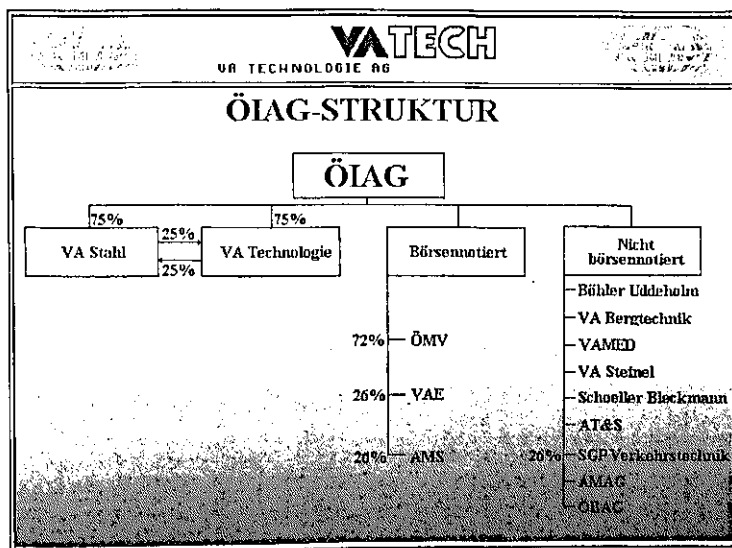
- die Gründung der VAI Asia durch die VOEST-ALPINE INDUSTRIEANLAGENBAU (VAI),
- die Kooperation mit General Electric Canada, der Erwerb eines 60-Prozent-Anteils am französischen Unternehmen Hydro-Bouvier und die Akquisition des deutschen Rohrleitungsbauers VOM HAGEN durch die VOEST-ALPINE Machinery, Construction & Engineering (VOEST-ALPINE MCE),
- der Zusammenschluß von SGP-VA Energie- und Umwelttechnik mit Waagner Biro Energy and Environment zur Austrian Energy & Environment,
- die Abgabe von Schoeller-Bleckmann Apparatechnik, der Böhler Ladetechnik und von verschiedenen nicht zum Kerngeschäft gehörenden Geschäftsbereichen der Firmen Schoeller Bleckmann, VOEST-ALPINE MCE, VOEST-ALPINE Montage (VAM) und der VAI.
- die Abgabe von 26% der SGP-Verkehrstechnik an SIEMENS. Im Jahr 1993 wurden weitere 48% an SIEMENS veräußert.

1993: Gründung der VA Technologie AG und Privatisierungsbeschluß

Mit der ÖIAG-Gesetz-Novelle vom Dezember 1993 wurde die ÖIAG-Gruppe neu strukturiert, die Idee des Austrian-Industries-Konzerns aufgegeben und die Aufgabenstellung der ÖIAG neu definiert. Demzufolge hatte die ÖIAG nun die Aufgabe, die Voraussetzungen für die mehrheitliche Privatisierung der ÖIAG-Unternehmen und Unternehmensgruppen unter Bedachtnahme auf österreichische Interessen zu schaffen sowie die Privatisierungen durchzuführen und die Anteilsrechte an den verbleibenden Beteiligungen zu verwalten.

Der Grund für diese Entscheidung waren vor allem die unterschiedlichen Ergebnis- und Marktsituationen in einzelnen Teilbereichen des ehemaligen AI-Konzerns. Während der Technologiebereich positive Ergebnisse vorweisen konnte, mußten die Bereiche Qualitätsstahl, Edelstahl und vor allem die AMAG teilweise schwere Verluste hinnehmen. Unter diesen Umständen war der geplante Börsengang der Austrian Industries AG nicht zu verwirklichen. Daher einigte sich die Regierungskoalition auf die Verschmelzung der AI und der ÖIAG. Die Bereiche Stahl und Technologie wurden ausgegliedert und als eigenständige Gesellschaften (VA Stahl AG und VA Technologie AG) geführt. Zur Förderung der Zusammenarbeit wurden beide Gruppen zu 25 % miteinander verschränkt. Gleichzeitig wurde beschlossen, 51 Prozent der VA Technologie AG im Mai 1994 an der Börse zu privatisieren.

Organigramm ÖIAG vor Börsengang

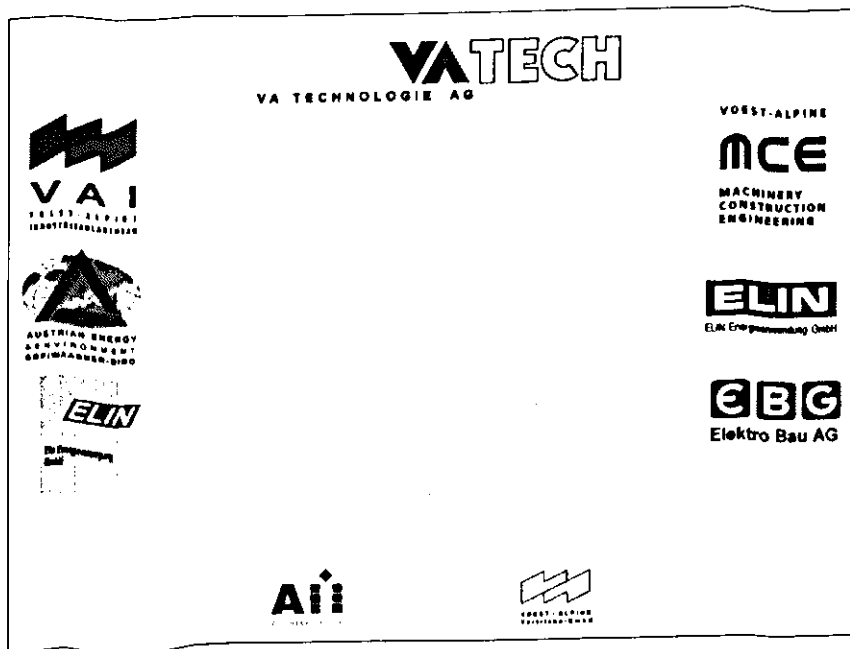


Die VA Technologie AG

In der Ende 1993 gegründeten VA Technologie AG (VA TECH) wurden die Unternehmen des integrierten Technologiebereiches der Austrian Industries zusammengefaßt.

Zu diesen zählen die VOEST-ALPINE Industrieanlagenbau (VAI), die Austrian Energy & Environment (AE), die ELIN-Energieversorgung (EEV), die VOEST-ALPINE Machinery, Construction & Engineering (VOEST-ALPINE MCE), die ELIN-Energicanwendung (EEA), die ELEKTRO-BAU AG (EBG), die AI Informatics (AI) sowie die VOEST-ALPINE Vertriebsgesellschaft. Nicht zum definierten Kerngeschäft der VA TECH gehörende Unternehmen wurden zur ÖIAG transferiert.

Organigramm VA TECH

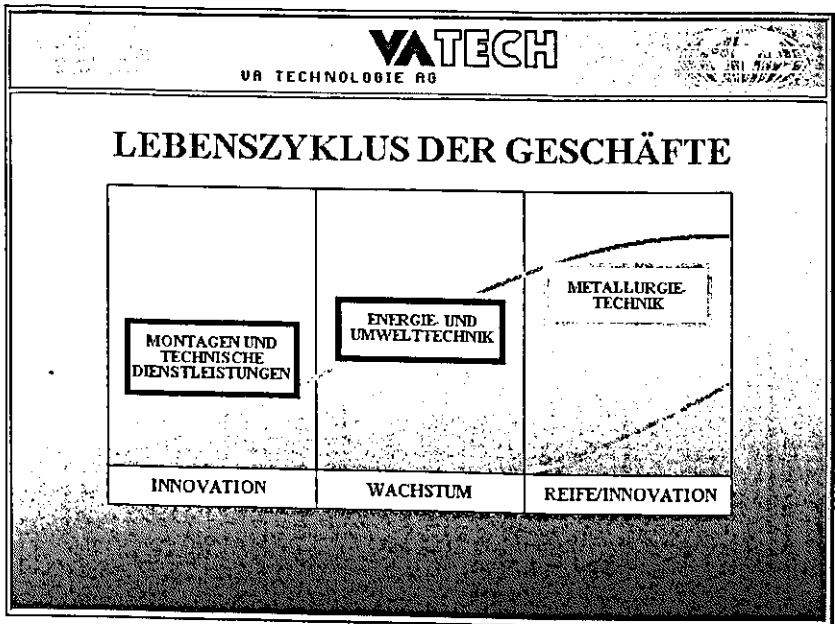


Der VA Tech-Konzern arbeitet als Systemanbieter in den drei Bereichen: Metallurgietechnik, Energie- und Umwelttechnik sowie Anlagentechnik und Dienstleistungen. Die Konzentration der VA TECH auf ihre Kern-Geschäftsbereiche ist das Ergebnis jahrelanger strategischer Entwicklungsarbeit. Leitlinie der Restrukturierungsarbeit, die wie beschrieben Ende der achtziger Jahre begann und auch heute noch andauert, waren die Fragen:

- In welchen Geschäftsbereichen kann der Konzern das Qualitäts- und Kostenniveau der Weltspitze erreichen?
- In welchen Geschäftsbereichen hat die VA TECH die Markt- und Wettbewerbsstellung, um langfristig erfolgreich zu agieren?

Durch die Konzentration auf drei Kernbereiche mit jeweils unterschiedlichen Geschäftszyklen erreicht der Konzern ein ausgeglichenes und weitgehend anti-zyklisches Geschäftsportfolio.

Lebenszyklus der Geschäfte



Die Abgabe von Geschäftsbereichen, die nicht in den Bereich des Kerngeschäftes paßten oder deren Größe nicht die „kritische Masse“ erreichte, betraf vor allem Fertigungsbereiche, die durch hohe Kapitalintensität gekennzeichnet sind, Bereiche, in denen der Preis entscheidender Wettbewerbsfaktor ist sowie Geschäftsfelder, in denen Serienfertigung als Wettbewerbsvorteil gilt. Die VA TECH hat sich durch die Abgabe dieser Bereiche von einem Produktionsunternehmen zu einem Engineering- und Dienstleistungsunternehmen entwickelt, das hochqualitative Technologien, industrielle Dienstleistungen und „maßgeschneiderte“ Turn-Key Lösungen anbietet. Durch Akquisitionen wurden die Kernbereiche konsequent gestärkt und Marktanteile gesteigert.

Akquisitionen (u. a.)

- Übernahme der niederländischen Firma Holec Systemen en Componenten, einem der führenden globalen Anbieter von gasisolierten Schaltungen durch die Konzerntochter ELIN Energieversorgung
- Übernahme der deutschen Lentjes Anlagen- und Rohrleitungsbau GmbH in Ratingen bei Düsseldorf durch die VOEST-ALPINE MCE.
- Übernahme des 50-Prozent-Anteils an Austrian Energy and Environment (AE) von der Waagner-Biró AG. Damit ist die VA TECH nunmehr Alleineigentümer von AE.
- Übernahme der deutschen Firma Rennkamp Konstruktionen durch die VOEST-ALPINE MCE-Tochter VA Transport- und Montagesysteme zur Erweiterung der Kapazität und Verbesserung der strategischen Position in der Automobil- und Zulieferindustrie.

Durch die Restrukturierungsarbeit konnte eine deutliche Ergebnisverbesserung und Produktivitätssteigerung erreicht werden. So wurde die Wertschöpfung pro Mitarbeiter seit 1988 um mehr als 70 Prozent verbessert. Auch alle anderen wesentlichen Kennzahlen zeigen die positive Entwicklung des Konzerns. Die Zahl der Mitarbeiter wuchs – bedingt durch die Großakquisitionen vor allem im Jahr 1995 – von 13.340 (1991) auf 15.683.

Kennzahlen VA TECH 1991–1995

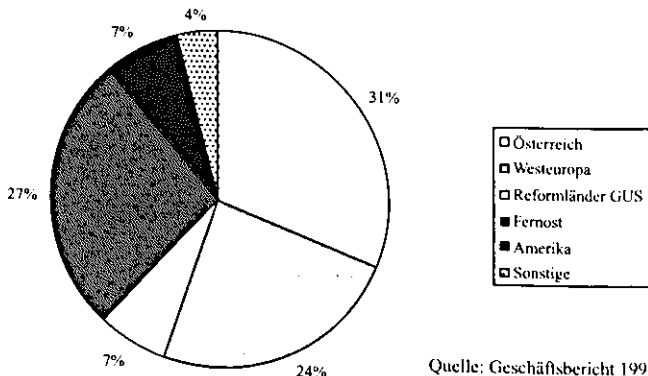
	1991	1992	1993	1994	1995
Auftragsingang (addiert, Mrd ATS)	25,8	25,3	29,5	35,8	39,4
Auftragsstand (addiert, Mrd ATS)	46,0	45,6	51,4	57,0	69,7
Umsatz	20,8	23,6	22,5	27,9	26,1
Betriebsleistung (Mrd ATS)	24,2	23,8	22,6	27,9	30,9
Cash Flow aus dem Ergebnis (Mrd ATS)	0,7	1,6	1,0	2,1	1,7
EGT (in Mio ATS)	791	923	974	1.126	1.270
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt)	13.340	13.544	13.256	14.502	15.683
Jahresüberschuß (in Mio ATS)	696	709	925	979	1.339

Quelle: Geschäftsberichte 1991-1995

Internationale Ausrichtung

Neben starken Marktpositionen im Inland verfügt der Konzern über eine hohe internationale Ausrichtung: mehr als zwei Drittel des Umsatzes werden im Ausland erzielt. Wichtigste Regionen sind Westeuropa, der Nahe und Mittlere Osten sowie Fernost mit zusammen etwa 80% des Auslandsumsatzes, der Rest verteilt sich auf die europäischen Reformländer, Amerika und sonstige Länder. Strategisches Ziel des Konzerns ist ein ausgeglichenes Regionalportfolio, in dem rund je 30 Prozent des Geschäfts in Österreich und Europa, 30 Prozent in den Wachstumsregionen Fernost und Amerika und die restlichen 10 Prozent in Regionalnischen erzielt werden. In den kommenden Jahren wird im Konzern mit leicht sinkendem Österreich-Anteil gerechnet, während in Fernost ein starker Anstieg erwartet wird. Im Geschäftsjahr 1995 kamen rund 27% der Aufträge aus dieser Region.

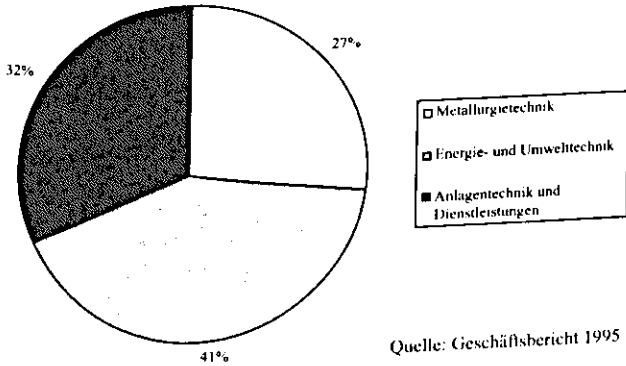
Auftragsingang 1995 nach Regionen



Durch die konsequente Fokussierung auf Kernbereiche sowie die Verbesserung der Leistungsprozesse in den einzelnen Konzernunternehmen seit Ende der achtziger Jahre konnten die strategischen Wettbewerbspositionen in den letzten Jahren wesentlich verbessert werden. Heute ist die VA Tech mit etwa einem Drittel ihres Umsatzes in führender Position auf dem Weltmarkt – wie in der Metallurgietechnik und bei hydraulischen Energieerzeugungsanlagen – und mit zwei Dritteln in vorwiegend technologisch anspruchsvollen Produkt- und Marktsegmenten in starken Positionen tätig.

Neben einem ausgewogenen Regionalportfolio strebt man in der VA TECH auch eine Balance der drei Geschäftsbereiche an, um das Geschäftsrisiko zu minimieren. Je ein Drittel des Auftragsaufkommens, so die Zielplanung, soll in den einzelnen Bereichen erzielt werden.

Auftragsingang nach Konzernbereichen
(1995, konsolidiert)



Quelle: Geschäftsbericht 1995

Managementinstrumente

Um die Position des Konzerns kontinuierlich zu stärken, werden zukunftsweisende Management-Instrumente eingesetzt:

Global Management

Das Ziel des Global Managements der VA TECH ist der Ausbau des weltweiten Vertriebsnetzes und der sogenannten Multi-domestic-Einheiten. Im Verbund mit dem Stammhaus in Österreich erfolgt die lokale Wertschöpfung im Kundenland. Dadurch wird einerseits eine starke Kundennähe erreicht, und andererseits können lokale Kostenvorteile bei Engineering, Fertigung und Beschaffung genutzt werden. Diese Strategie bietet der VA TECH als Anbieter Vorteile, da bei Großaufträgen zunehmend auf eine möglichst hohe Wertschöpfung im jeweiligen Auftragsland geachtet wird.

Seit Gründung der VA TECH wird diese Strategie konsequent weiterverfolgt. Im Jahr 1993 verfügte der Konzern über 138 internationale Tochtergesellschaften, Beteiligungen und Vertriebsbüros in 59 Ländern. Ende 1995 – im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden neben Akquisitionen in Deutschland und den Niederlanden neue Stützpunkte in Deutschland, Indonesien, Malaysia, Vietnam und Indien gegründet – verfügte die VA TECH über 150 internationale Einheiten in folgenden Regionen:

Europa	86
Fernost	30
Amerika	18
Naher/Mittlerer Osten und Afrika	16

In den internationalen VA TECH-Stützpunkten sind mittlerweile rund 30 Prozent der Mitarbeiter beschäftigt. Für den Ausbau der Auslandsorganisation wurde im vergangenen Jahr die VA TECH INTERNATIONAL GmbH installiert, die mit den Methoden des Netzwerk-Managements weltweit zusätzliche Geschäftspotentiale für den Konzern erschließen soll.

Netzwerk-Management

Die VA TECH sieht sich als „integrierter Systemanbieter“, der im Verbund seiner eigenständig agierenden Konzerngesellschaften schlüsselfertige Lösungen anbietet. Ein wesentliches Instrument, um dies zu erreichen, ist das Netzwerk-Management.

Netzwerk-Management ist ein Instrument zur Vernetzung der Kompetenzen in Engineering, Komponentenfertigung und Dienstleistungen der einzelnen Konzerngesellschaften. In den projektbezogenen Netzwerken arbeiten sowohl VA TECH-Unternehmen als auch fallweise externe Partner zusammen. Dabei werden die Kompetenzen der jeweiligen Unternehmen zusammengelegt und Synergievorteile genutzt. Diese Netzwerke sind sozusagen institutionalisierte Kooperationen auf allen Ebenen und über Firmengrenzen hinweg.

VA TECH Partnerschaften

Bereich	Partner
Stahl/Anlagenbau	VOEST-ALPINE Stahl
Hydraulische Turbinen	General Electric Canada
Schaltanlagen	AEG
Gasturbinen/Generatoren	General Electric USA

Netzwerke sind die effizienteste Form, um im permanent härter werdenden Wettbewerb langfristig bestehen zu können. Die Verbindung von unabhängigen, selbstverantwortlichen Unternehmen kann einerseits rasch auf neue Markterfordernisse reagieren und andererseits ein breites Spektrum an technologischem Know-how abdecken. Dieses Modell ermöglicht es, die im Konzern vorhandenen Kompetenzen und Technologien zu verbinden, den Kunden umfassende Systemlösungen anzubieten und so zusätzliche Geschäftspotentiale zu erschließen. Für den Konzern bedeutet dies einen Wettbewerbsvorteil, für den Kunden hat das den Vorteil, schlüsselfertige Lösungen aus einer Hand zu bekommen.

Konkret wird seit 1992 in den Netzwerken

- Energieerzeugung (EEV, AE, VOEST-ALPINE MCE)
- Montagen und Services (VOEST-ALPINE MCE, AE, EEV, VAI, EBG)

gearbeitet. Das Netzwerk Energieerzeugung wurde 1994 in die drei Netzwerke gegliedert:

- Hydraulische Energieerzeugung (verbindet Kompetenzen für Turbinen, Generatoren und elektrische Anlagen)
- Thermische Energieerzeugung (Planung und Errichtung von Kombikraftwerken, konventionellen Kraftwerken und Umwelttechnikanlagen)
- Energieverteilung (Transformatoren, Schaltanlagen und Automation)

So ist etwa das ESG-Fernheizkraftwerk im Rahmen des VA Tech-Netzwerkes „Energieerzeugung“ in Kooperation der Konzerngesellschaften – VOEST-ALPINE Industrieanlagenbau, Austrian Energy & Environment, ELIN Energieversorgung, VOEST-ALPINE Machinery, Construction & Engineering, ELIN Energieanwendung und der ELEKTRO-BAU AG – errichtet worden und ist ein Beispiel für das Leistungsangebot der VA Tech: die Errichtung eines kompletten schlüsselfertigen Kraftwerkes durch den Konzern.

Die Bedeutung dieser Netzwerke ist deutlich im Steigen begriffen: 1995 belief sich der Auftragseingang aus Netzwerkprojekten auf rund ATS 5 Mrd. Innerhalb der Netzwerke wird derzeit ein Auftragspotential von ATS 15 Mrd bearbeitet.

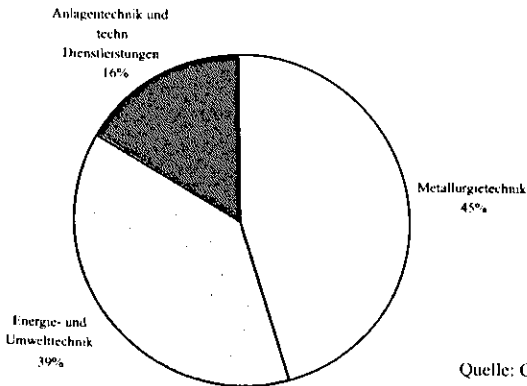
Innovations-Management

Das Innovations-Management fokussiert Forschung und Entwicklung auf internationalem Standard. Strategische F&E-Partnerschaften dienen einer raschen Marktumsetzung. Das FINMET-Verfahren wurde zum Beispiel von VA Industrieanlagenbau gemeinsam mit Fior Venezuela entwickelt, wobei die VAI über die weltweit exklusiven Vermarktungsrechte mit Ausnahme von Venezuela, Trinidad & Tobago und Kolumbien verfügt. Mehr als die Hälfte der strategischen Technologieprogramme finden in solchen Partnerschaften statt. Dies hat neben der rascheren Marktumsetzung auch die Vorteile beschleunigter Innovationszeiten, der Reduzierung des Entwicklungsrisikos sowie der Sicherung der Ressourcen bei großen und längerfristigen Projekten.

Darüber hinaus wird in Zusammenarbeit mit einer Reihe von Universitäten auch Grundlagenforschung betrieben.

Im Jahr 1995 wurde für den Bereich Produkt- und Verfahrensinnovation ein Betrag von ATS 1,1 Mrd aufgewendet. Dabei entfallen auf Technologieprogramme 64%, 36% dieser Summe wurden für Technologiepflege und F&E Infrastruktur aufgewendet. Die Finanzierung der Forschungen wird zum überwiegenden Teil mit eigenen Mitteln durchgeführt, nur rund 4% der Gelder kommen aus öffentlichen Mitteln.

Produkt- und Verfahrensinnovationen nach Konzernbereichen



Quelle: Geschäftsbericht 1995

Technologien und Umwelt

Für einen Technologiekonzern ist die Bedeutung von Forschung und Entwicklung naturgemäß groß. Dabei stehen strategische Technologieprogramme – mit dem Ziel, neue Produkte, Leistungen sowie Verfahren hervorzubringen – und deren rasche Umsetzung ebenso im Vordergrund wie ständige Produktweiterentwicklungen und -verbesserungen.

Wichtige ergänzende Technologien, die nicht im Konzern bzw. in den Partnerschaften entwickelt werden können, wurden teilweise durch Akquisitionen erworben. So verfügt die VA TECH über die neue Technologie der gasisolierten Schaltungen durch den Erwerb der niederländischen Firma Holec Systemen en Componenten.

Insgesamt besitzt der Konzern mehr als 3.000 Patente, die über die VA TECH Patente GmbH verwaltet werden. Im Rahmen der Europäischen Union nimmt die VA TECH auch an internationalen Forschungsprojekten teil – etwa an den Projekten ESPRIT (Informationstechnologie) bzw. JOULE/THERMIE (nicht-nukleare Energieerzeugung).

Die Modernisierung der Industrie bedeutet aber – im Selbstverständnis der VA TECH – auch den möglichst umweltschonenden Einsatz moderner Anlagen im Sinne eines „sustainable development“. Die VA Tech verfügt über Technologien zur optimalen Nutzung von Rohstoffen und Energie sowie zur Entlastung der Umwelt. Beispielhafte Technologieprogramme sind etwa im Konzernbereich Metallurgietechnik das weltweit führende Roheisenerzeugungsverfahren COREX*, das Verfahren zum endabmessungsnahen Gießen CONROLL®, das

zusammen mit der VA Stahl AG entwickelte AIRFINE-Verfahren zur Sinterentstaubung und das neu entwickelte FINMET-Verfahren. Das FINMET-Verfahren zur Erzeugung von Eisenschwamm in Form von Eisenbriketts stellt einen Technologiesprung in der Direktreduktion – vergleichbar mit dem Technologiesprung, den die Entwicklung des COREX[®]-Verfahrens brachte – dar. COREX[®] und FINMET bringen nicht nur Kostenersparnisse für Kunden, sondern reduzieren die Umweltbelastungen bei der Produktion in erheblichem Ausmaß. 1995 wurde ein erster Finmet-Auftrag für den weltweit größten Erzeuger BHP-DRI im Volumen von rund ATS 1,7 Milliarden abgeschlossen.

Im Konzernbereich Anlagentechnik und Dienstleistungen besitzt die VA TECH Programme für computergestützte Servicesysteme.

In der Energie- und Umwelttechnik verfügt die VA TECH über die Großrohrturbinen-Technologie (Advanced Bulb Technology), die Wirbelschichtverbrennungs-Technologie für Problemstoffe, die Turbogeneratorentwicklung und die Müllverbrennungs- und Rauchgasreinigungstechnologie. Die sogenannten „sustainable technologies“ tragen wesentlich zur Verbesserung der Umweltsituation – vor allem in den Wachstumsmärkten Asiens – bei und sind ein wichtiger Beitrag, um Technologie und richtungsweisenden Umweltschutz in Einklang zu bringen.

Die VA Technologie AG am Kapitalmarkt

Seit der Emission hat sich die VA TECH-Aktien zu einem international anerkannten Engineering-Titel entwickelt. Die VA TECH notiert in Wien und London über SEAQ (Stock Exchange Automatic Quotation). Ein ADR-Programm (American Depositary Receipt) bietet Zugang zu einer breiten Aktionärsschicht in den USA, seit Dezember 1995 ist die VA TECH im MSCI (Morgan Stanley Capital Index) inkludiert. Die Aktie ist eine der meistgehandelten an der Wiener Börse und besitzt nach erfreulicher Kursentwicklung seit der Emission auch weiterhin hohes Wachstumspotential.

Junge Mutter mit „alten“ Töchtern

Bei der Gründung der VA Technologie AG stand die Konzernleitung vor der Situation, daß die Konzernmutter jung, die unter ihrem Dach vereinten Tochtergesellschaften hingegen „alt“ (im Sinne von bereits seit Jahren als international renommierte Technologieunternehmen tätig) waren. Eine der vordringlichsten Managementaufgaben war daher die Integration der verschiedenen Töchter und deren Mitarbeiter in den neu entstandenen Konzern.

Erster Schritt zur Konzernintegration war die Entwicklung einer Unternehmensvision, eines gemeinsamen Zieles für alle Gesellschaften und deren Mitarbeiter, um eine einheitliche Identität zu schaffen. Um die Ausrichtung eines Konzerns nachhaltig zu bewegen, ist eine Vision allein jedoch zuwenig. Es be-

darf in weiterer Folge der Definition, in welchen Schwerpunktbereichen und wie der gemeinsame Weg beschritten werden soll. Dies wurde im Leitbild der VA Tech zusammengefaßt.

Unternehmensvision und Leitbild

VA TECH

Vision

„World-Class“-Systemanbieter in

Metallurgietechnik

Energie- und Umwelttechnik

Anlagentechnik und Dienstleistungen

VA TECH

Leitbild

Die VA TECH ist der größte österreichische Technologiekonzern.

Wir operieren in den Bereichen

Metallurgietechnik

Energie- und Umwelttechnik

Anlagentechnik und Dienstleistungen

und bauen unsere Fähigkeiten als integrierter „World-class“-Systemanbieter weiter aus.

Wir verfügen über Technologien zur optimalen Nutzung von Rohstoffen und Energie und zur Entlastung der Umwelt.

Unser Innovations-Management fokussiert Forschung & Entwicklung auf internationalem Standard. Strategische F&E-Partnerschaften dienen einer raschen Markumsetzung.

Wir operieren global und in Schlüsselmärkten auch multi-domestic.

Wir integrieren durch Vernetzung der Kompetenzen in Engineering, Komponentenfertigung und Dienstleistungen der Konzerngesellschaften und schaffen dadurch zusätzlichen Kundennutzen.

Die VA Technologie AG versteht sich als strategische Konzernführung. Führungsprinzip ist die dezentrale Verantwortung in selbständigen Konzerngesellschaften mit eigener Identität. Diese Struktur gewährleistet rasche Reaktion auf Veränderungen und hohes Tempo der Umsetzung.

Ziel unseres unternehmerischen Handelns ist die nachhaltige Wertsteigerung durch Wachstum.

Wir fördern Leistung und Fairneß und streben nach kontinuierlicher Verbesserung in Qualität und Produktivität. Basis dafür ist die Qualifikation, Motivation und Flexibilität unserer Mitarbeiter.

Unternehmensvision und Leitbild waren die Grundsteine, um – so Vorstandsvorsitzender Othmar Pühringer – „aus einer Anzahl von einzeln fahrenden Schiffen einen Flottenverband von Schiffen, die untereinander in Funkverbindung stehen“, zu machen.

Neben den ideellen Grundlagen brauchen wirksame Integrationsbemühungen aber auch organisatorische Einrichtungen, um die in der Vision und dem Leitbild festgelegte Unternehmenskultur im operativen Geschäft umsetzen zu können.

Die oberste Integrationsplattform der VA TECH-Gruppe ist die Konzernleitung, in der alle für den Konzern wichtigen strategischen Entscheidungen getroffen werden. Diese besteht aus dem Vorstand der VA TECH, den Sprechern der Vorstände der sechs Leitgesellschaften sowie den Leitern der drei Konzernbereiche Metallurgietechnik, Energie und Umwelttechnik sowie Anlagentechnik und Dienstleistungen.

Netzwerke der Zusammenarbeit

Zu den wichtigsten Einrichtungen zur Schaffung einer Konzern-Identität gehören aber die bereits erwähnten Netzwerke. Diese dienen nicht nur der Kompetenz-Bündelung und der Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder, sondern sind auch ein wesentliches Instrument der Konzernintegration. Die tägliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter der Konzerntöchter, von der Planung auf Managementebene bis zur praktischen Ausführung vor Ort, trägt wesentlich zur Schaffung eines „Wir-Gefühles“ bei.

Neben den fünf Netzwerken, die am Markt tätig sind (siehe oben) wurden in der VA TECH auch eine Reihe von funktionalen Netzwerken installiert. In diesen Netzwerken erarbeiten Mitarbeiter der einzelnen Konzerngesellschaften gemeinsame best-practice Lösungen in fachspezifischen Arbeitskreisen. Derzeit sind 10 solcher Netzwerke zu folgenden Themenkreisen installiert:

- Beschaffung
- Informatik
- Kommunikation
- Finanzmanagement
- Controlling/ Bilanzen/ Steuern
- Projektmanagement
- Strategie
- Produkt- und Verfahrensinnovation
- Recht
- Personal

Um die für einen weltweit agierenden Konzern notwendige internationale Identität zu schaffen, wurde in der VA Technologie AG vor kurzem der Bereich „Internationalisierung“ geschaffen und die VA TECH International GmbH gegründet.

Weiterbildung als Integrationsfaktor

Konzerninterne Aus- und Weiterbildung dient nicht nur der Verbesserung des Ausbildungsstandes der Mitarbeiter, sondern auch der Integration. Auf Konzernebene wurden in der VA TECH ein firmenübergreifender „Management Circle“ eingerichtet. In diesem regelmäßig stattfindenden Arbeitskreis setzen sich Führungskräfte mit den Grundsätzen der Konzernpolitik auseinander. 1995 nahmen mehr als 400 Mitarbeiter des Konzerns aus dem In- und Ausland teil.

Darüberhinaus verfügt die VA TECH auch über ein „Top Management Development“-Programm, in dem Mitarbeiter aus allen Tochterunternehmen für zukünftige Managementaufgaben ausgebildet werden.

Kommunikation auf allen Ebenen

Die organisatorischen Einrichtungen zur Konzernintegration werden in der VA TECH unterstützt und ergänzt durch ein einheitliches Erscheinungsbild (CD) und umfassende konzerninterne Informationsmaßnahmen:

- Jede für den Konzern und seine Mitarbeiter wesentliche Information (dazu gehören etwa auch die von der VA TECH veröffentlichten Presseaussendungen) wird umgehend durch eine sogenannte „Hot-Line“, einen Aushang in allen Gesellschaften, allen Mitarbeitern zugänglich gemacht.
- In den vierteljährlich erscheinenden „VA TECH-Infos“ werden alle Mitarbeiter über die die Konzerngesellschaften betreffenden Ereignisse der vergangenen Monate informiert.
- In den „Specials“, regelmäßig stattfindenden Veranstaltungen, steht die Konzernleitung den Mitarbeitern für Fragen und Diskussionen zur Verfügung. Diese Veranstaltungen, bei denen auch einzelne Betriebe besichtigt werden, stehen auch Familienangehörigen der Mitarbeiter offen.
- Seit kurzem ist die VA TECH auch über das „internet“ erreichbar. Via Datenhighway können die neuesten, den Konzern betreffenden Informationen abgerufen werden.
- Ebenfalls einmal jährlich findet ein „Konzerntag“ statt. Dort diskutieren Vertreter des Managements aus allen Tochtergesellschaften mit der Konzernleitung die zukünftigen Strategien und Entwicklungen des Konzerns.
- Auf internationaler Ebene finden regelmäßig sogenannte „Regionalmeetings“ statt, wo Mitarbeiter aller Tochtergesellschaften über die Entwicklungen in den jeweiligen Regionen informiert werden und über zukünftige Strategien diskutieren.

Erfolg schafft Gemeinsamkeit

Trotz aller Integrationsmaßnahmen gilt eines: Die wichtigste Voraussetzung für die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Konzern ist noch immer der gemeinsam erarbeitete Erfolg. Die Strategie der „Wertsteigerung durch Wachstum“, die bisher erfolgreich umgesetzt werden konnte, trägt so wesentlich zur Bildung einer gemeinsamen Identität bei. Dies wird noch verstärkt durch die Tatsache, daß rund 14 % der VA TECH- Mitarbeiter Aktionäre der VA TECH sind und so unmittelbar vom Erfolg ihrer Arbeit profitieren.

R. ENGELBERT WENCKHEIM

*„Überleben heißt, sich ständig zu verändern“
Die Ottakringer Brauerei Harmer AG*

Nichts ist heute mehr so, wie es noch vor beispielsweise fünf Jahren war. Unternehmen, die darauf nicht entsprechend massiv reagieren, wird es bald nicht mehr geben. Was früher nur eine Notwendigkeit für multinationale, große Unternehmen war, ist mittlerweile mit gleicher Gültigkeit auch für kleinere und mittlere Unternehmen anzuwenden. In Zeiten, wo nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen, ist rasche und vor allem ständige Veränderung und damit Anpassung an neue Paradigmen die einzig wirklich gültige Überlebensformel in der Wirtschaft. Das bedeutet aber auch, daß Klein- und Mittelbetriebe völlig neue Chancen „geschenkt“ bekommen, die es nun zu nutzen gilt. Und es bedeutet, daß die kleineren Unternehmen ebenso intensiv wie bislang in der Mehrzahl nur die Großunternehmen ein professionelles „Trendmonitoring“ betreiben und die daraus gezogenen Schlüsse ohne Zeitverzug konsequent umsetzen müssen.

Im gleichen Maße haben sich aber auch die innerösterreichischen Rahmenbedingungen für die Unternehmen in den zurückliegenden Jahren gleich mehrfach verändert. Beispiele dafür – beginnend mit der Umweltgesetzgebung, der Sozialgesetzgebung bis hin zu fiskalischen Maßnahmen – könnten allein dieses Buch füllen, dürften aber ohnedies ausreichend bekannt sein. Unternehmen, die unter diesen Rahmenbedingungen nicht grundlegend umdenken und weiter an langfristigen Planungshorizonten und starren inneren Organisationsformen festhalten, haben in diesem neuen Spiel schon von vornherein verloren.

Und dabei stehen wir erst am Anfang einer noch viel tiefgreifenderen, ja buchstäblich derzeit nicht einmal auszumalenden Veränderung. Mit dem Internet zum Beispiel ist in den zurückliegenden fünf Jahren ein bis dahin unbekannter, ja undenkbarer wirtschaftlicher Faktor entstanden, der sich politischen Ordnungen ebenso entzieht, wie sämtlichen wirtschaftlichen Regulativen. Das weltweite Netz überspringt nationale Grenzen, kennt den Begriff Raum und Distanz buchstäblich nicht mehr und verbindet Real-time die Menschen quer über die Kontinente und politischen Systeme hinweg – ungefiltert und außerhalb aller staatlichen Eingriffsmöglichkeiten. Es ist nur noch eine Frage der

Zeit, daß dieses neue Medium die Wirtschafts- und Unternehmenslandschaft neuerlich völlig verändert.

Ich stelle das geo- und wirtschaftspolitische Umfeld unseres Unternehmens deshalb so ausführlich dar, weil es den praktischen Hintergrund für die Vielzahl an Veränderungen bildet, die wir in den zurückliegenden Jahren durchgeführt haben. Zum besseren Verständnis möchte ich die Leser zunächst mit unserer Firmengeschichte vertraut machen.

Die Ottakringer Brauerei wurde 1837 gegründet und war de facto bis 1986 ausschließlich im Eigentum einiger Familien. Aus dem einstigen Tanzboden mit angeschlossener Bierbrauerei wurde im Laufe der Jahre unter anderem durch Betriebszusammenlegungen der zwei Braustätten in Ottakring und Hernals ein Unternehmen mit einem Ausstoß von 351.000 Hektolitern, darüber hinaus gehörte auch noch die Brauerei von Döbling zur Unternehmensgruppe. Der Erste und nach kurzer Erholung auch der Zweite Weltkrieg brachten jeweils dramatische Umsatzeinbrüche. Ausgehend von einer Produktionsmenge von 94.795 Hektolitern im letzten Kriegsjahr begann der langsame Aufstieg der Ottakringer Brauerei von einer Bezirksbrauerei zu einer im In- und im angrenzenden Ausland bekannten Spezialitätenbrauerei. 1961 wurden erstmals wieder 200.000 Hektoliter gebraut. Durch die Einführung moderner Marketinginstrumente, die Sprengung des Bierkartells und des anfangs der siebziger Jahre erfolgten Einstieges in das alkoholfreie Geschäft konnte vom neuen Management schließlich ein bis heute anhaltender Aufwärtstrend eingeleitet werden. Immerhin noch bis in unsere Jahre blieb die Unternehmenskonstruktion trotz der sich abwechselnden Auf- und Abwärtsphasen des Unternehmens de facto sehr ähnlich. Erst 1978 führten immer wieder familieninterne Verhandlungen und Auseinandersetzungen zu einer ersten Neuformung des Unternehmens. Der Teilbetrieb „Brauerei“ wurde aus der Ottakringer Brauerei Harmer KG herausgelöst und firmierte seither unter Ottakringer Brauerei Harmer AG. Alleiniger Aktionär des Unternehmens war bis auf weiteres die Harmer KG. Die Idee dahinter war schon damals, das Familienschicksal vom Unternehmensschicksal so weit wie möglich zu trennen.

Vor genau zehn Jahren habe ich durch die Einführung von Vorzugsaktien an der Wiener Börse die Ottakringer Brauerei Harmer AG erstmals für die Anleger geöffnet. Im ersten Börsenjahr, 1986, wurde ein Umsatz von 615 Millionen Schilling und ein Getränkeabsatz von 678.000 Hektolitern erreicht. Damals war die Ottakringer überwiegend in Ostösterreich aktiv, hielt die Pepsi Cola Konzession für Wien, Niederösterreich und das Burgenland und war darüber hinaus auch der größte Almdudler-Konzessionär Österreichs.

Der erste Schritt an die Börse war auch zeitgleich mit dem ersten Expansions-schritt Richtung Westen. Denn mit dem durch die Eigenmittelzufuhr möglich gewordenen Kauf der Brauerei Kapsreiter im oberösterreichischen Schär-ding/Inn wuchs die Ottakringer Brauerei erstmals über ihr bisheriges Stamm-gebiet Ostösterreich hinaus. Gesellschaftsrechtlich war durch den Kauf und Erhalt dieser kleineren oberösterreichischen Brauerei de facto eine Brauerei-

gruppe entstanden. Die Kapsreiter blieb weiterhin ein völlig selbständiges Unternehmen, nutzte jedoch die personellen Ressourcen der Muttergesellschaft im Marketing-, Finanz- und Vertriebsbereich.

Das ging so weit, daß die Ottakringer Marketingabteilung die Entwicklung neuer Kapsreiter Produkte übernahm, der Ottakringer Controlling-Chef als Finanzexperte in die Kapsreiter Geschäftsführung eintrat und Kapsreiter naturgemäß auf das Ottakringer Vertriebsnetz zurückgreifen konnte. Damals erwartete ein Großteil der Branche, daß ich mit dem Kauf der Brauerei Kapsreiter – die sich bislang auf Billigbiere zur Belieferung der Kapsreiter Bau-Konzern-Baustellen spezialisiert hatte – nun auch in den niedrigen Preisbereich einsteigen wollte. Das Gegenteil war aber der Fall: Nach gründlicher Vorbereitung brachte die Kapsreiter das Kapsreiter Landbier in der Bügelverschlußflasche auf den Markt – damals das teuerste Bier des Landes.

Der Erwerb der Brauerei Kapsreiter war gesellschaftsrechtlich für die Ottakringer Brauerei nur ein kleiner Schritt – im operativen Geschäft bedeutete es für unser Unternehmen indessen einen großen Sprung nach vorne, da dies der erste operative Schritt zur Formung einer Firmengruppe und gleichzeitig ein wichtiger Schritt zur Expansion nach Westösterreich war. Ab diesem Zeitpunkt kam in die Ottakringer Firmenstruktur jedenfalls Bewegung.

Die auf Wunsch von Pepsi Cola International erfolgte Gründung einer eigenen Vertriebsfirma für den alkoholfreien Bereich (Pepsi Cola, 7-Up, Almdudler) ergänzte die Unternehmensgruppe 1991 nicht nur um eine weitere hundertprozentige Beteiligung, sondern ermöglichte auch die schrittweise Ausweitung der Pepsi Cola-Konzession – davor hielt die Ottakringer ja nur die Rechte für Wien, Niederösterreich und das Burgenland – auf ganz Österreich.

Noch im selben Jahr gelang mir ein seit vielen Jahren gehegtes Vorhaben, der Kauf der Vöslauer. Dazu kam auch noch der Kauf der Tiroler Getränkehandelsfirma Plattner mit Sitz in Zirl bei Innsbruck und des Limonadenabfüllers und Getränkegroßhändlers Leeb Getränke mit Sitz in Zell am See (Salzburg) und einer weiteren Niederlassung in der Steiermark. Zusammen mit der Ottakringer Niederlassung in Kärnten und den Niederlassungen der Brauerei Kapsreiter war die Ottakringer Brauerei damit praktisch mit einem Schlag österreichweit präsent.

Durch diese Expansionsstrategie war innerhalb von drei Jahren aus einem Unternehmen mit Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit in Ostösterreich und einem Umsatz von 726 Millionen Schilling eine Unternehmensgruppe mit Tätigkeit in Gesamtösterreich und einem Umsatz von rund 1,7 Milliarden Schilling geworden. Dieses Wachstum hat nicht nur vieler Kraftanstrengungen bedurft, es hat das Management auch an die Grenze seiner Kapazitäten geführt.

Nicht einmal zwei Jahre später, 1993, ging die Ottakringer Brauerei mit den Anteilen der Pannonia Sörgyar Rt. ihr erstes wirtschaftliches Auslandsengagement ein. Diese Brauerei in der süngarischen Studententadt Pécs war in der Größenordnung mit der Ottakringer Brauerei vergleichbar, wies aber „naturgemäß“ einen enormen Sanierungsbedarf auf. Die Zeit war also reif, nach neuen organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Lösungen zu suchen.

Die strategische Überlegung bei der Wahl einer neuen Konstruktion war, durch Ausgliederung des Beteiligungsportefeuilles (Vöslauer Heilquellenverwertungs AG, Brauerei Kapsreiter AG, Leeb Getränke AG, Plattner Getränkehandels GmbH und über die Ottakringer Beteiligungs AG und die Valeria Holding AG (GIH) die Aktivitäten der Ottakringer wieder auf das Stammgeschäft, Bier, zu konzentrieren. Um optimale Kostenstrukturen zu erhalten, wurde ein Reihe von Tätigkeiten, wie Marketing, Einkauf, Finanzen, Rechnungswesen und Distribution/Logistik weiterhin zentral wahrgenommen. Damit waren die einzelnen Unternehmen so weit freigespielt, daß sie sich ausschließlich um das operative Geschäft kümmern konnten.

Die Strategie der Holding – welche die operativen Unternehmenseinheiten umhüllte – richtete das Hauptaugenmerk auf die nachhaltige Existenzsicherung der Unternehmensgruppe. Die Aufgabe bestand deshalb im Aufbau und in der Erhaltung strategischer Erfolgspotentiale. Mit dieser klaren Gliederung des Unternehmens kam es somit zu einer Unterteilung in das relativ risikoarme Geschäftsfeld „Bier“ und in einen vergleichsweise risikobehafteteren „Hoffnungsbereich“, in dem praktisch alle Beteiligungen (Vöslauer Heilquellenverwertungs AG, Brauerei Kapsreiter AG, Leeb Getränke AG, Plattner Getränkehandels GmbH und über die Ottakringer Beteiligungs AG und die Valeria Holding GmbH die Pannonia Sörgyar Rt, Pécs) zusammengefaßt wurden.

Doch auch diese Konstruktion erwies sich aus heutiger Sicht nur als temporäre Lösung. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich immer schneller und der zeitliche Reaktionspielraum für Unternehmen wird immer kürzer. Die Tatsache, daß die Familie aber nach wie vor Mehrheitseigentum besaß, machte rasche und reibungslose Entscheidungsfindungen nicht immer möglich. Letztlich lebten hier zwei Welten – jene des produktorientierten, sehr langfristig und eher langsam reagierenden Bierbrauers und jene des marketing- und vertriebsorientierten und damit entsprechend rasch agierenden Kaufmannes – zusammen. Diese Konstruktion hatte sich in den beiden zurückliegenden Jahrzehnten durchaus bewährt. Nun hatte sich aber das gesamtwirtschaftliche Umfeld entsprechend geändert.

Zu schnell veränderten sich und verändern sich noch immer die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Gerade das Jahr 1995, in dem auch unsere Umstrukturierung stattgefunden hatte, war in jeder Hinsicht als Periode der Weichenstellungen für die Zukunft zu bezeichnen. In der Politik war es das Jahr des Beitrittes zur Europäischen Union, in der Markenartikelindustrie das Jahr der Konzentration im Handel und der Aufteilung des Konsum Österreich. Auch für die Ottakringer wurde der Zwang zur raschen Entscheidungsfindung und zum schnellen Reagieren jedenfalls noch um einiges größer. Die logische Schlußfolgerung daraus war eine neuerliche Umstrukturierung der Gesellschaftskonstruktion.

Dazu war ein Drei-Phasen-Konzept nötig. Der erste Schritt umfaßte die Übernahme von 25,1 Prozent der GIH-Anteile von der Familie Harmer durch die

Familien Wenckheim und Menz. Die restlichen 19 Prozent an der GIH wurden und werden weiterhin von den Familien Pfusterschmid und Trauttenberg gehalten, die auch seit jeher Stammaktionäre der Ottakringer Brauerei sind.

Im zweiten Schritt stockte die GIH ihre Anteile an der Ottakringer Brauerei auf. Diese Anteile wurden von der Unternehmensgruppe Harmer (UHH), das ist die private Holdinggesellschaft der Familie Harmer, erworben. Die Familie Harmer blieb damit, wenn auch in deutlich geringerem Umfang, auch weiterhin als Aktionär an der Ottakringer Brauerei Harmer AG beteiligt.

Im dritten Schritt erhielt die UHH die weiteren 90 Prozent der Anteile an der Brauerei Kapsreiter AG. Damit ist die UHH nunmehr Alleineigentümer der Brauerei Kapsreiter AG. Gleichzeitig wurde auch das operative Geschäft der Ottakringer Hefe- und Spiritusfabrik (OHS) an die UHH abgegeben. Der Immobilienbesitz der Ottakringer Hefe- und Spiritusfabrik, der sich mitten auf dem Betriebsgelände der Ottakringer Brauerei befindet, blieb jedoch weiterhin im Besitz der Ottakringer Brauerei. Damit habe ich sichergestellt, daß das Firmengelände der Ottakringer Brauerei auch weiterhin eine Einheit bildet.

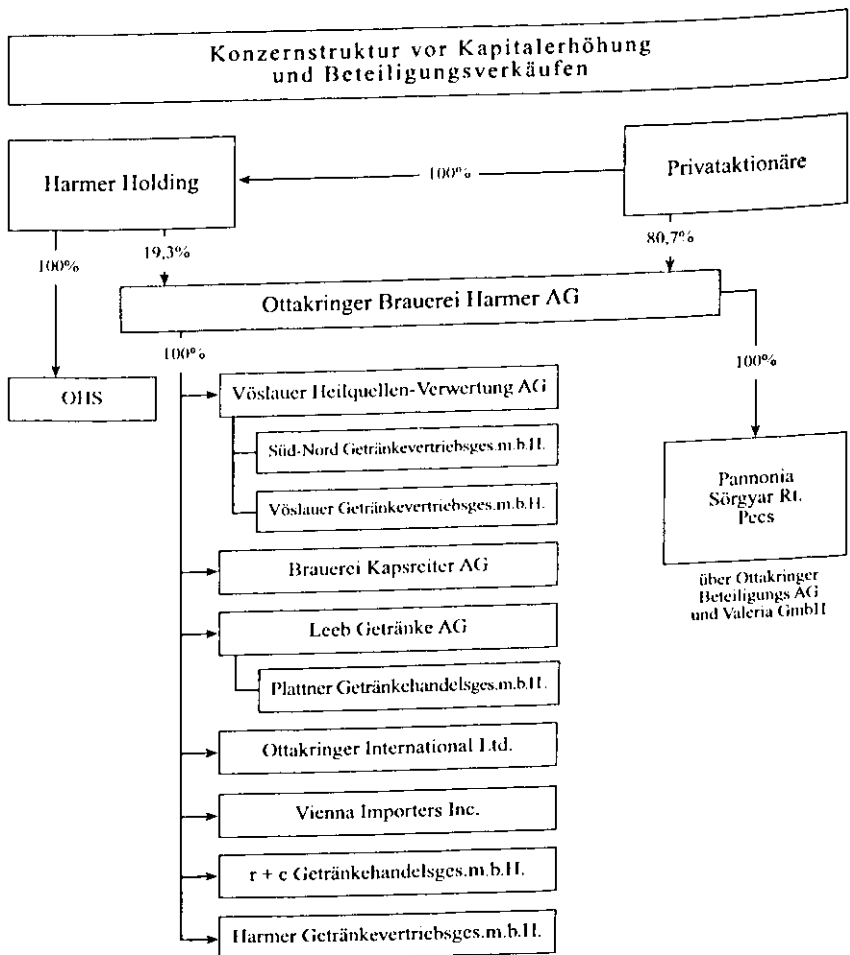
Die UHH bringt im Tausch gegen drei nicht betriebsnotwendige Wohnhäuser in der Ottakringer Straße noch ein weiteres, direkt an das Ottakringer Firmengelände angrenzendes Grundstück in der Thaliastraße mit 3.200 Quadratmetern Flächenausmaß in den Besitz der Ottakringer Brauerei ein.

Herausragendster Vorteil dieser neuen Unternehmensstruktur – und meine persönliche Triebfeder, dieses Unterfangen überhaupt anzugehen – war die Schaffung von klaren Eigentumsverhältnissen, die rasche, unternehmerische Entscheidungen und Maßnahmen ermöglichen. Der immer wieder vorausgesagte Krach zwischen den Familien Harmer und Wenckheim fand indessen nicht statt. Im Gegenteil: Die nunmehrige Lösung hat das innerfamiliäre Klima weiter verbessert, da sich nun jeder auf das konzentrieren kann, was er persönlich möchte und wovon er persönlich zutiefst überzeugt ist. Die – zeitaufwendige – Abstimmung ist nun nicht mehr nötig. Gleichzeitig kam es dazu aber auch zu einer weiteren Entkoppelung zwischen Familien- und Firmenschicksal, so wie es bereits mehr als 30 Jahre davor geplant war.

Ich habe bereits mehrfach darauf hingewiesen, daß wir in einer Zeit leben, in der schnelles Handeln der wichtigste Erfolgsfaktor ist. In dieser Periode der extrem raschen Veränderungen kommt es darauf an, rasch auf Markttrends mit neuen Produkten zu reagieren und als Unternehmen insgesamt noch kundennäher und beweglicher zu werden. Es entstand eine Unternehmensgruppe mit einem Umsatz von rund 2,3 Milliarden Schilling, die sich im wesentlichen aus der Ottakringer Brauerei mit 1,1 Milliarden Schilling, der Vöslauer mit rund 700 Millionen Schilling, der Leeb-Gruppe (inklusive Plattner) mit 200 Millionen Schilling sowie der Brauerei Pécs in Ungarn (knapp 300 Millionen Schilling) zusammensetzt.

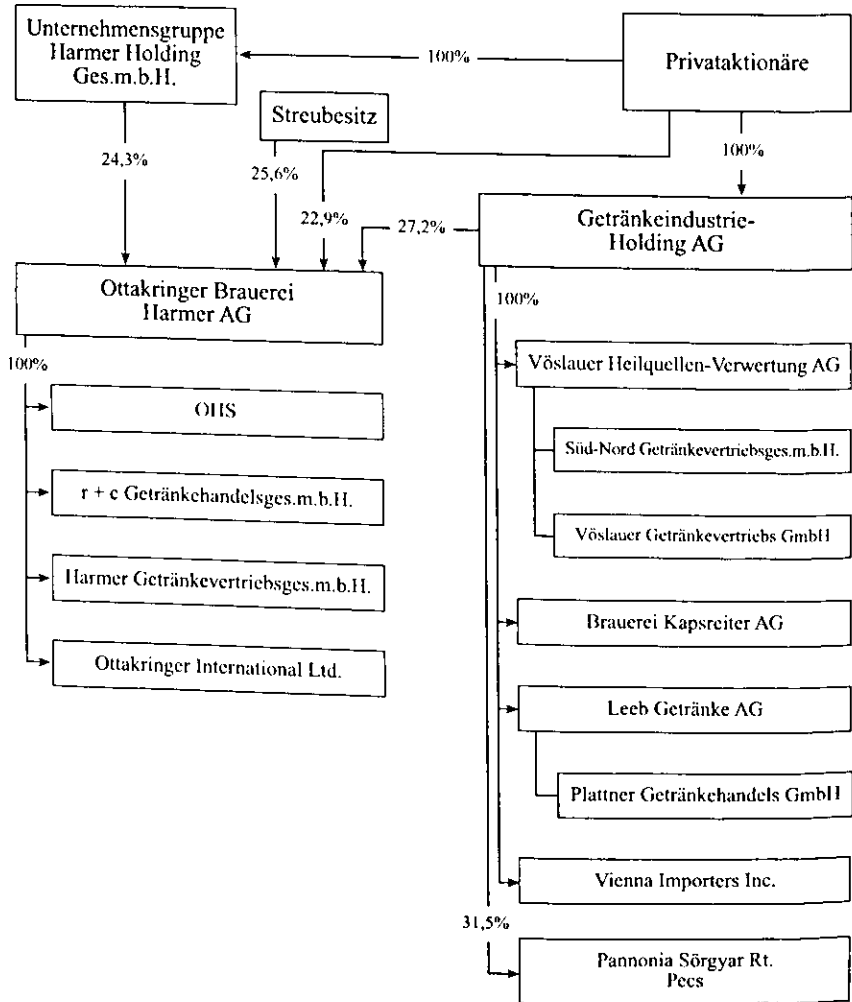
Die Umstrukturierung hat uns beweglicher gemacht und erleichtert uns jegliche Art von Veränderung. Und Veränderung – auch jene in den Gesellschafts-

konstruktionen – ist gleichbedeutend mit Lebenserhalt. Auch die jetzt vorliegende Firmenkonstruktion ist daher möglicherweise nicht für die Ewigkeit gemacht. Wann immer es die Zeit erfordert, werden wir, die Manager und Mitbesitzer der Ottakringer, bereit sein für weitere Reorganisationsen.



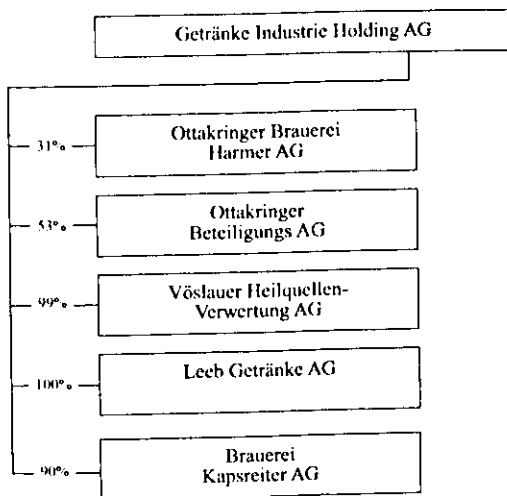
- Die Getränkeindustrie-Holding AG erwarb am 2. August 1994 nachstehende Beteiligungen von der Ottakringer Brauerei Harmer AG:
- Vöslauer Heilquellen-Verwertung AG, inkl. Tochtergesellschaften
 - Brauerei Kapsreiter AG
 - Leeb Getränke AG, inkl. Tochtergesellschaft
 - Ottakringer Beteiligungs-AG, inkl. Tochtergesellschaften
 - Vienna Importers Inc.

Konzernstruktur nach Kapitalerhöhung und Beteiligungsverkäufen

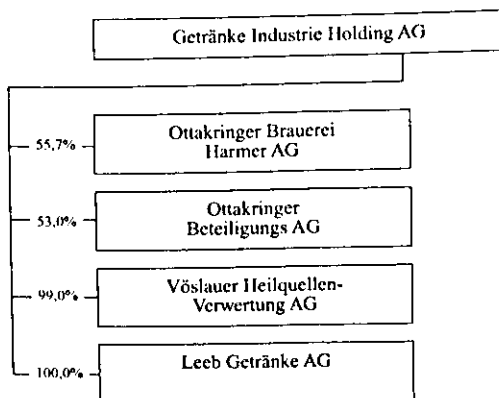


über Ottakringer Beteiligungs AG und Valeria GmbH

Getränke Industrieholding AG – Gruppe **alt**



Getränke Industrieholding AG – Gruppe **neu**



PHILIP MARKL

Akquisitionen und Fusionen Eine Herausforderung und Chance

ERFAHRUNGEN DER SPAR ÖSTERREICH

Die SPAR Österreichische Warenhandels-AG hat im Jahr 1995 durch den Erwerb des größten Teiles an KONSUM, KGM und Familia-Standorten Schlagzeilen gemacht.

Bereits zu Beginn des Jahres 1996 wurde neuerlich eine bedeutende Akquisition im Westen Österreichs bekannt. Die Firma Top Warendiscount GmbH & Co KG mit 43 Lebensmittelmärkten wurde übernommen.

Bei derartig großen Übernahmen, in deren Rahmen hunderte von neuen Mitarbeitern in ein Unternehmen, in eine Organisation eingegliedert werden müssen, stellt sich immer wieder die Frage, ob dadurch nicht gewachsene Unternehmenskulturen gefährdet werden können, bzw. wie man diesen Problemen begegnet.

Die SPAR Österreichische Warenhandels-AG ist im Jahre 1970 durch die Fusion von zehn Großhandelsunternehmungen entstanden und hat in den folgenden Jahren immer wieder Unternehmungen gekauft oder ist Fusionen eingegangen.

Im folgenden sei, unter Darstellung der Geschichte und des Werdens der SPAR Österreich, der Versuch unternommen, darzustellen, welche Faktoren am meisten dazu beigetragen haben, daß es gelungen ist, die durch die Unternehmensvereinigungen entstehenden Probleme zu lösen und die notwendigen Eingliederungen jeweils in relativer kurzer Zeit zu bewältigen.

Die Gründung der SPAR in Österreich

Bis zum Anfang der fünfziger Jahre hatte der österreichische Lebensmittelhandel mit den Folgen des Zweiten Weltkrieges, in dem es einen freien Handel ja überhaupt nicht gegeben hatte, zu kämpfen.

Es gab eine Vielzahl von kleinen und mittleren Lebensmittelgroßhändlern und Lebensmitteleinzelhändlern, die unabhängig voneinander ein Einzeldasein führten.

Sie standen der stärker werdenden Konkurrenz von Filialbetrieben, damals besonders den KONSUM Genossenschaften gegenüber.

Die Ertragslage speziell des Lebensmittelgroßhandels war überaus schlecht, die Zukunftsaussichten waren trist.

In dieser Situation wollte der Kufsteiner Lebensmittelgroßhändler Hans F. Reisch, Inhaber der Firma Andreas Hofer KG, nicht länger tatenlos zusehen. Er studierte Entwicklungen im Ausland und stieß dabei auf das Beispiel der holländischen freiwilligen Handelskette SPAR, die schon 1932 durch den Lebensmittelgroßhändler Adriaan van Well nach amerikanischem Beispiel gegründet worden war.

Als dann deutsche Lebensmittel-Großhandelskollegen ebenfalls begannen, freiwillige Handelsgruppen aufzubauen, beschloß er in Österreich dasselbe zu tun.

Am 19. September 1954 fand in Kufstein die Gründung der ersten Handelsvereinigung SPAR in Österreich statt. Zweck dieser Vereinigung war es, durch eine systemhafte und sehr enge freiwillige Zusammenarbeit eines selbständigen Großhändlers mit selbständigen Einzelhändlern eines Gebietes den gesamten Ablauf zwischen Bestellung und Lieferung kostensparend zu gestalten, durch die Bündelung der Einkaufskraft eine stärkere Position gegenüber der Industrie zu gewinnen, um dadurch bessere Einkaufspreise zu bekommen und weiters auch noch durch ein einheitliches Auftreten unter einem Namen, unter einem Zeichen, Werbung zu betreiben.

Schon bei der Gründung der ersten Handelsvereinigung SPAR Tirol Pinzgau waren andere Lebensmittelgroß- und Kleinhändler aus den Bundesländern vertreten und formten in der Folge dann Handelsvereinigungen auch in anderen Bundesländern. Bereits 1959 war SPAR dadurch gesamtösterreichisch vertreten.

Die Gründungsphase, als die man etwa den Zeitraum 1954 bis 1960 bezeichnen kann, diente dieser echten Notgemeinschaft von Groß- und Einzelhändlern dazu, idelle und organisatorische Grundlagen zu legen.

Hauptsächlich ging es in dieser ersten Phase um Rationalisierungsmaßnahmen, um Probleme der Organisation eines einfachen Bestell- und Fakturiersystems (Ordersatz), der Normierung der Transporteinheiten, der Abstimmung der Bestell- und Lieferzeiten, der gemeinsamen Werbung und von ähnlichen organisatorischen Maßnahmen.

Von vornherein profitierte diese Gemeinschaft selbständiger Großhändler und Einzelhändler von der straffen Führung durch den Gründer der Österreichischen SPAR, KR Hans F. Reisch. Er war ja gleichzeitig der Inhaber des größten und erfolgreichsten SPAR Großhandelsbetriebes. Alle Vorschläge, die er für die Rationalisierung der Betriebe und die bessere Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhandel machte, stellte er gleichzeitig durch sein eigenes Beispiel unter Beweis.

Damit schuf er eine de facto Autorität, die auch ein besonderes Vertrauensverhältnis der Mitgliedsfirmen untereinander hervorrief und der ganzen Orga-

nisation den Stempel aufdrückte. Nur so ist es verständlich, daß die damaligen Großhandelsfirmen bereits ihre eigenen Kaffeeröstereien zugunsten einer nationalen Rösterei in Linz aufgaben und als Finanzierungsbasis der Expansion im Einzelhandel Solidarhaftungserklärungen den Banken gegenüber abgaben, durch die jeder Großhändler sein ganzes Vermögen zugunsten seines Großhandelskollegen bzw. seiner Einzelhändler in die Waagschale warf.

Die Blütezeit der freiwilligen Handelskette SPAR

Das unerschütterliche Vertrauensverhältnis im Großhandel wie auch die sehr enge Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhandel führte in den sechziger Jahren zu einer Blütezeit der Österreichischen SPAR.

Geblichen ist auch in diesen Jahren der straffe Geist der Führung. Er wurde verstärkt durch die Dienstleistungen einer österreichischen SPAR-Zentrale, die seit 1956 bestand und 1962 durch Dir. Walter Zauner neu strukturiert wurde. Die Einrichtung dieser verschiedenen Dienstleistungsabteilungen, der Vertrieb mit den Beratungsfunktionen Sortiment, Werbung, Ladenbau, Schulung, Verkaufsaktionen, Jugendförderung, die Betriebsabteilung für die Durchführung weiterer Rationalisierungen und Finanzierungen von Lagerhausbauten, die Einkaufsabteilung mit dem Neuaufbau eines zentralen Frischwarendienstes und einer künftigen EDV-Entwicklung, waren wesentliche Grundlagen für diese erste Blütezeit der SPAR. In dieser Zeit sind die Großhandelsbetriebe kräftig gewachsen und die Umsätze je Großhandelsmitgliedsfirma stiegen auf das Zweifache bis Zehnfache. Die Mitgliedszahl erreichte sowohl im Groß-, als auch im Einzelhandel ihre Maximalzahl von 14 Großhändlern und 1.950 Einzelhändlern. In der Umstellung auf Selbstbedienungsläden trat die SPAR Österreich von allen Handelsgruppen und Filialbetrieben an die erste Stelle.

Innerbetriebliche Probleme verlangen eine Lösung

In dieser Blütezeit entstanden aber Probleme der Handelskette, die zu Lösungen drängten: Vor allem war es die unterschiedliche Entwicklung der einzelnen Großhandelsmitgliedsfirmen, von denen einige sehr stark, andere nur schwach expandierten. Diese Unterschiede sind sowohl auf regionale Faktoren wie auch auf unterschiedliche Führungs- und Managementqualitäten zurückzuführen.

Die merklichen Größenunterschiede erschwerten zwangsweise die Meinungsbildung in den verschiedenen Gremien. Die Interessen von verschieden großen Betrieben stimmten einfach nicht mehr überein. Es ist auch durchaus verständlich, wenn ein erfolgreiches Unternehmen seiner Stimme größeres Gewicht beimißt, nur war die rechtliche Grundlage der Vereine nicht geeignet, dieser Tatsache Rechnung zu tragen.

Auch Änderungen der Abstimmung nach Köpfen auf eine wirtschaftlich erfaßbare Ertragszahl, zum Beispiel Umsatz, konnten die Grundsituation nicht ändern. Entscheidungen mußten zunehmend erkämpft werden, wobei als einzi-

ge Alternative zu Interessenkonflikten die Drohung des Ausscheidens aus der Gruppe verblieb.

Die Selektion erfolgte zunächst auf freiwilliger Basis durch objektive Erkenntnis der Situation. Das heißt, daß in den späten sechziger Jahren bereits vier kleinere Großhandelsunternehmen von größeren SPAR-Kollegen-Betrieben übernommen wurden, sodaß im Jahr 1970 noch zehn Großhandelsunternehmen bestanden.

In dieser Zeit traten aber auch Umstände auf, die eine Selektion erforderten, welche rechtlich aber nicht durchgesetzt werden konnte. Dies dann, wenn innerhalb einer Mitgliedsfirma, die in Österreich durchwegs Personalgesellschaften waren, Differenzen der Gesellschafter auftraten und unbillige Forderungen erhoben wurden, die letztlich der ganzen Gemeinschaft zur Last gefallen wären. In einem Fall war eine Firma durch Meinungsverschiedenheiten zwischen je der Hälfte der beteiligten Gesellschafter praktisch handlungsunfähig, was ebenfalls für die gesamte Organisation sehr gefährlich war.

Aber auch das normale Generationsproblem spielte in diese Entwicklung hinein, die Sorge des Seniors für sein Alter ebenso wie um die Basis für den nachrückenden Junior. Eine Schätzung ergab, daß durch Auseinandersetzungen oder Erbschaftsverpflichtungen der Personengeschafter die gesamte SPAR-Organisation einen Kapitalverlust erlitten hätte, der wahrscheinlich größer als die zu erwartende Gewinn-Erzielung gewesen wäre.

Die sich aus der Stärkung der Mitgliedsfirmen ergebende Schwierigkeit der Meinungsbildungen war bei der geringen Anzahl der Mitglieder in der Österreichischen SPAR eine große Gefahr, da das Ausscheiden nur eines einzigen potenten Mitgliedes allenfalls die Existenz der ganzen Gruppe, bzw. der übrigen Mitglieder erschüttern hätte können.

War doch die finanzielle Basis auf die Solidarhaftung aller Mitglieder aufgebaut, der gemeinsame Einkauf konnte nur bei Aufrechterhaltung des gesamten Umsatzes vorteilhaft durchgeführt werden und die EDV wäre von vornherein ein nutzloses Beginnen gewesen, wenn nicht die Einheitlichkeit von Hardware und Software-Organisation für alle Mitgliedsfirmen in Österreich gesichert gewesen wäre.

Dazu kamen in Österreich noch spezielle Umsatzsteuerprobleme und die mit dem Größenwachstum verbundene Zurückhaltung in der Aufstockung neuer Solidarkredite, die aber lebenswichtig für ein weiteres Wachstum waren.

Neue Marktentwicklungen verlangen ein Mitmachen

Diese innerbetrieblichen Probleme wurden verstärkt durch eine zunehmend schwerfällige Anpassung an den Markt, durch eine zu starre Dogmatisierung der ursprünglichen „SPAR-Idee“, die ausschließlich in der traditionellen Zusammenarbeit zwischen einem Großhändler und seinen Einzelhändlern aufgefaßt wurde.

Der Lebensmittelhandel befand sich aber gerade in diesen Jahren in einem Umbruch, in einer Neustrukturierung, und ein Beharren auf einem an sich zwar erfolgreichen System bedeutete eine Gefahr in der Zukunft. Die Entwicklung von Verbrauchermärkten bzw. Selbstbedienungswarenhäusern, das Entstehen von Lebensmittelgroßräumläden, die sich zu Supermärkten auswuchsen, wurde etwas zu spät aufgenommen. Hier lagen aber die Gründe in der Struktur der Handelskette, die einer nationalen Lösung, wie sie für Österreich wirtschaftlich für richtig empfunden wurde, damals noch im Wege stand.

Gerade beim Mitmachen dieser neuen Entwicklungen gab es innerhalb der SPAR-Großhandelsbetriebe große Unterschiede, jede einzelne SPAR-Zentrale versuchte auf ihre Art und Weise die Probleme zu lösen, und man konnte von Jahr zu Jahr feststellen, wie die Organisation sich immer mehr auseinander entwickelte.

Zwar wurden noch manche wichtige Probleme einhellig und einstimmig gelöst und die Umsatzentwicklung war immer noch positiv und erfolgreich.

Keine Einigung wurde aber zum Beispiel bei der Gründung von neuen SB-Warenhäusern erreicht, keine Einigung war bei dringend notwendigen regionalen Fusionen zu erzielen. Es wurden auch keine gemeinsamen Großinvestitionen durchgeführt, die Aufstockung der Solidarkredite unterblieb. Damit war die Expansion der SPAR für die Zukunft ernstlich in Frage gestellt.

Kampf um die Fusion

Alle die genannten Gründe führten zu einem Konzept, das die Fusion sämtlicher SPAR-Großhandelsbetriebe zu einer nationalen Gesellschaft vorsah und folgenden Problemen Rechnung tragen sollte:

- Eine weitere unterschiedliche Entwicklung selbständiger Mitgliedsfirmen mußte in weiterer Zukunft unweigerlich zum Zerfall der Gemeinschaft führen.
- Die Kapitalverluste aus Auseinandersetzungen und Erbschaften der Personalgesellschaften waren größer als die mögliche Gewinnerzielung.
- Die Finanzierungsbasis für große gemeinsame Investitionen war zu klein. Eine Finanzierung mußte aber für die marktgerechten Expansionsziele durch Hinzufügung von Fremdmitteln ermöglicht werden.
- Eine gemeinsame Finanzierung setzte aber zwangsweise eine verantwortliche Führung mit entsprechender Dispositionsgewalt und Kontrolle voraus.
- Die Unternehmerbegriffe Freiheit und Selbständigkeit mußten an die gegebenen Tatsachen der gesamten Wirtschaftsentwicklung angepaßt werden.
- Zusätzlich waren in Österreich eine Reihe interner Steuerprobleme zu lösen, die sich aus der Vielfalt der Gesellschaften und ihrer Beziehungen untereinander ergaben.

Die Lösung jedes einzelnen Problems hätte einen unverhältnismäßigen Aufwand an Zeit, Arbeit, Personal und daher Kosten verursacht, wenn diese überhaupt als Einzelziele angegangen hätten werden können. Es kann daher rückschauend gesagt werden, daß nur eine sehr hohe Zielsetzung für eine Lösung in Frage kam, die freilich am Anfang eher als Illusion, denn als echt realisierbares Unterfangen angesehen wurde. Allein die Diskussion um dieses Ziel hat mit dazu beigetragen, daß bei Meinungsverschiedenheiten über Tagesfragen der Grundsatz der künftigen Einigung und der notwendigen Zusammenarbeit aller SPAR-Großhändler einen gefährlichen Zerfall verhindern konnte.

Gespräche über Fusionen sind rational zwar einfach zu führen, sie werden aber bei näherer Konkretisierung schwierig, vor allem, wenn sie die persönlichen Sphären von Besitz und Funktion betreffen. Fusionen, noch dazu eine gleichzeitige Fusion sämtlicher Großhandelsbetriebe eines Landes, kommen nicht durch ein gelegentliches Übereinkommen zustande, sondern müssen jahrelang erkämpft werden. Ohne ein klares Integrationsprogramm hätte sich andererseits die SPAR in Tagesproblemen verzettelt mit der Folge, daß die österreichische SPAR heute nicht mehr existieren würde.

Bei der Verwirklichung des Programms mußte von einer gesamthaften Analyse ausgegangen werden. Grundlage dieser Bestrebungen war vor allem die Darlegung der wirtschaftlichen Veränderungen, wie sie sowohl im Wirtschaftswachstum der verschiedenen Wirtschaftszweige, namentlich unserer Vorlieferanten, der Konkurrenz, aber auch der Konsumentenschaft sich ergaben. Es war notwendig, die Veränderungen in den Bedürfnissen der Menschen aufzuzeigen, die unsere künftigen Kunden sein werden, ihre Anforderungen zu analysieren und damit die Voraussetzungen für unsere künftigen Geschäfte zu definieren. Ebenso mußte die Entwicklung der Mitarbeiterschaft im Verhältnis zu anderen Branchen geklärt werden. Schließlich mußte auch die Stellung des Unternehmers einer Kritik unterzogen werden, soweit sie sich auf die alte Vorstellung der Einheit von Funktion und Kapitalbesitz bezog.

Als besonders bedeutungsvoll wurde das Problem der notwendigen Kapitalbeschaffung beschrieben, die eine ganz neue Basis gegenüber der alten Kreditgewährung an einzelne Betriebe erforderte. Anlässlich einer USA-Studienreise konnte an Hand einiger Firmen bewiesen werden, daß der Zeitpunkt des Übergangs von Personalgesellschaften zu Kapitalgesellschaften die erforderliche Startbahn für die weitere Expansion abgab. Vorbedingung war aber immer ein geschlossenes Unternehmen, eine klare Führung, klare Organisation und Verantwortung und ein nachweisbar objektiver Vermögensausweis.

Diese Überlegungen waren die eigentliche Grundlage der Fusionsgespräche. Ein bloßes wirtschaftliches Zahlenspiel für mögliche Rationalisierungserfolge reicht nicht aus, die Basis für Fusionsgespräche abzugeben, vor allem dann nicht, wenn solche Vorhaben von großen und gesunden Betrieben geführt werden, die an sich keine Notwendigkeit haben, persönliche Einschränkungen ihrer Eigentümer oder Gewinneinbußen hinzunehmen.

Programm der Integration

Im „Fall Österreich“ wurden die Gespräche seit 1964, zunächst im Rahmen des Großhandels, im Jahr 1966 aber auch mit dem Einzelhandel geführt und als „Integrationsprogramm“ der österreichischen SPAR bezeichnet.

Der grundsätzliche Beschluß des Großhandels wurde 1967 gefaßt. Dabei wurde ein neutraler Schätzmeister sowie ein gemeinsamer Wirtschaftsprüfer für alle Unternehmen zwecks einheitlicher Bewertung bestellt. 1968 wurde ein konkretes Konzept über die Rechtsform, den Kapitalbedarf, die Führung der AG, die Stellung des Großhandels und die künftige Finanzierung, durch die nationale SPAR-Zentrale erarbeitet.

Das unterschiedliche Echo bewies, wie sehr bewußte Meinung oder auch unbewußte Voreingenommenheit den Blick auf das Ganze noch behinderten. In einer Rundreise und durch den Besuch jedes einzelnen Großhandelsbetriebes mußten die Ziele nochmals persönlich erläutert und auf die speziellen Verhältnisse der einzelnen Mitgliedsfirmen ausgerichtet, teilweise auch verbessert werden.

Zufällig kam in dieser Zeit die Verabschiedung eines Strukturverbesserungsgesetzes, das die Einbringung von Vermögenswerten in eine gemeinsame Gesellschaft zwecks Verbesserung der Struktur in Österreich steuerlich begünstigte und zum Beschluß führte, die früher vorgesehene Betriebsgesellschaft in eine echte Fusion, d.h. Einbringung aller Vermögenswerte in eine gemeinsame Gesellschaft umzuwandeln.

ZIEL: Die SPAR Warenhandels AG

Der Grundgedanke des Konzepts bestand in der Gründung einer Warenhandels-gesellschaft, die ausschließlich von den Gründungsfirmen gebildet werden sollte, und in der Gründung einer Finanz-Aktiengesellschaft, die in weiterer Zukunft auch betriebs- und branchenfremden Personen Beteiligungsmöglichkeiten schaffen sollte. Diese Finanz-AG wurde 1968 vor der Waren-AG gegründet, blieb aber so lange mehr oder weniger untätig, als sie nicht den straff und einheitlich geführten Partner, nämlich die Waren-AG als Kontrahenten zur Verfügung hatte.

Es war klar, daß die eigentliche Datenerhebung, die Festlegung der Beteiligungsschlüssel, die verschiedenen Bewertungen, die Prüfung der Bilanzen der letzten drei Jahre, zu gewissen Meinungsverschiedenheiten führten. Dies wird wohl die Endphase jeder Fusion sein, weil jeder Beteiligte eine für ihn bestmögliche Lösung sucht. Es zeugt von der hohen Einsicht und von der Erkenntnis der österreichischen SPAR-Großhändler, daß sie schließlich die große Zielsetzung über diese für sie persönlich sicherlich bedeutungsvollen Tatsachen setzten und am 3. März 1970 mit einer einzigen Ausnahme, d.h. neun von zehn SPAR-Großhändlern die SPAR Österreichische Warenhandels-AG gegründet haben. Die darauf einsetzende Gründungsphase der SPAR Österreichische

Warenhandels-AG betraf eine Unmenge rechtlicher, finanzieller und vor allem menschlicher Probleme. Es mußten in sehr kurzer Zeit die Bilanzen aller Gründer erstellt, überprüft und konsolidiert werden, der eine noch ausstehende Großhändler konnte nach einem halben Jahr für die AG gewonnen werden. Neben dem normalen Tagesgeschehen und der Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung des Umsatzes waren aber vor allem die menschlichen Probleme zu lösen, die sich aus der Veränderung der Funktionen und vor allem durch die sofort in Angriff genommene regionale Zusammenlegung kleinerer Betriebe zu größeren Einheiten ergaben.

Man kann sagen, daß dies ein Entwicklungsprozeß ist, der keineswegs von heute auf morgen zu lösen war und sich auf alle Organe und Ebenen der AG erstreckte, sowohl auf den Aufsichtsrat, den Vorstand, die Geschäftsführer als auch Mitarbeiter der Gesellschaft. Diese Zeit wurde noch erschwert durch die Einführung einer gemeinsamen EDV-Organisation, die normalerweise schon Grund genug ist, ein gut laufendes Unternehmen in Mitleidenschaft zu ziehen.

Wenn daraus eine Erkenntnis zu gewinnen ist, so diese, daß man derartige Probleme doch zeitlich etwas staffeln und zunächst mit einfacheren Organisationsmethoden die notwendigen Daten erfassen sollte. Andererseits ist die Tatsache festzuhalten, daß Fusionsgespräche sehr viel Zeit und Energie erfordern. In dieser Zeit mußte die wirtschaftliche Entwicklung zwangsläufig etwas zurückbleiben. Es bleibt somit eine gewisse Stauung übrig, die sich dann bei Durchführung der Fusion auf allen Gebieten fast gleichzeitig löst und zu gewissen Überbeanspruchungen der Mitarbeiter führt.

Gründungsversammlung am 3. März 1970

Die Gründung der SPAR Österreichische Warenhandels-AG war trotz der scheinbaren Fortführung einer durch die Solidarhaftung bereits verbundenen Gesellschaft doch eine Stunde Null in der Entwicklung. Der Grundgedanke dieser Gesellschaft war nicht mehr die Notgemeinschaft des Jahres 1954, war nicht mehr eine Selbsthilfeorganisation bereits bestehender Unternehmen, sondern eine echte Expansionsgemeinschaft mit dem Ziel, ein Höchstmaß an Marktanteil bezüglich Umsatz und Ertrag in allen Geschäftstätigkeiten zu erreichen, die zur Versorgung der Bevölkerung mit täglich notwendigen Gütern dienen.

Es gibt keine Beschränkung dieser Gesellschaft durch eine unrealistische Rechtsform. Nicht selbständig oder unselbständig ist deren Problem, sondern allein bestimmte Funktionsbereiche und deren optimale Ausführung. Innerhalb dieser Bereiche ist jeder frei tätig und verantwortlich, er ist aber in irgendeiner Weise begrenzt zwecks Zusammenarbeit mit seinen Funktionsnachbarn. Es gibt keine Beschränkung der Vertriebsformen nur auf Groß- und Einzelhandel oder des Sortiments, kurz, es gibt eine offene Zielsetzung nach allen Richtungen innerhalb des gesetzten Rahmens.

Die in der Gründerzeit vertikale Rationalisierung wird nun erweitert durch die horizontale Rationalisierung der einzelnen Großhandelsbetriebe unterein-

ander und zur gemeinsamen Hauptzentrale. Dies soll zur Stärkung der nationalen Firma einerseits, zur Stärkung der Beziehungen zu anderen inländischen Großunternehmen des Handels und der Industrie, der Banken und Börse andererseits, führen und im weiteren Verlauf auch zum Erlangen einer entsprechenden Stellung im internationalen Wettbewerb.

Am 3. März 1970 wurde in Salzburg die Fusion der SPAR Großhandlungen zur SPAR Österreichische Warenhandels-AG Wirklichkeit.

Zu diesem Zeitpunkt blieb zunächst die Sorge um die Erfüllbarkeit der Ziele und die Ungewißheit, ob die Ziele überhaupt erreicht werden können. Wenn auch Planungen vorlagen, so konnte doch niemand die Garantie dafür übernehmen, daß die Finanzbasis auch wirklich ausreicht, daß eine so große Gesellschaft überhaupt geführt werden kann, daß die vorgesehenen Rationalisierungsmaßnahmen durchführbar sind und daß die bisher selbständigen Großhändler und ihre leitenden Mitarbeiter sich der neuen Lage anpassen werden.

Neue Dynamik für die Entwicklung der SPAR in Österreich

Rückblickend kann man sagen, daß die Gründung der SPAR Österreichische Warenhandels-AG eine neue Dynamik in die Entwicklung der SPAR Organisation in Österreich gebracht hat. Durch sie war es möglich, neue Institutionen und Tochtergesellschaften ins Leben zu rufen, wie z.B. die Gründung der INTERSPAR Einkaufszentren, der SPAR Finanz-AG.

Im Jahre 1970 zeigten sich als Folge der Gründung der AG einige sehr wesentliche Folgewirkungen:

- Der SPAR-Einzelhandel bekam einen stärkeren Großhandelspartner, eine verbesserte Stellung am Markt, eine rationellere Belieferung der Waren, eine bessere Auswahl des Sortiments und eine gleichmäßige Behandlung innerhalb der nationalen Handelsvereinigungen.
- Starken Eindruck hinterließ die Fusion naturgemäß bei der Industrie, mit der eine neue Form der Zusammenarbeit gefunden werden konnte.
- Ebenso nachdrücklich veränderte sich das Verhältnis zu den Banken, die sich durchwegs um gute Zusammenarbeit mit der SPAR bemühten und sie mit ausreichenden Kreditmitteln versorgten.
- Die bereits erwähnte SPAR-Finanz-, Investitions- und Vermittlungs-AG wurde unmittelbar nach der Fusion aktiviert und erfuhr durch die Kapitalerhöhung und Aktienübernahme seitens der Girozentrale der Österreichischen Sparkassen AG und einer Versicherungsgesellschaft eine beachtliche Kapitalerweiterung auf 30 Mio. Schilling. Zusätzlich wurde das Haftungskapital durch Haftungserklärungen des Österreichischen SPAR-Einzelhandels im Gesamtwert von ÖS 90 Millionen auf rund ÖS 120 Mio. erweitert und stellt nun eine ausreichende Kapitalbasis dar.

Der schwierige Weg der „Konzernierung“

In den ersten Tagen und Monaten nach der Fusion galt es, aus diesen zusammengewürfelten Betrieben eine Einheit, eine echte Konzerngesellschaft zu formen. Innerhalb von zwei Jahren wurde die Zahl der Großhandelsbetriebe von zehn auf sechs reduziert, wobei die Standortfestlegung aufgrund einer Analyse der Topographie Österreichs und notwendiger Betriebsgrößen für Großhandelsbetriebe erfolgte. Ganz wichtig aber war die Schaffung von organisatorischen Grundlagen, die auch heute noch als die Erfolgsfaktoren der Entwicklung der SPAR AG angesehen werden können. Bei allen späteren Akquisitionen und Fusionen bildeten diese organisatorischen Voraussetzungen eine feste Basis, auf der die Hereinnahme anderer Strukturen und Betriebsformen jeweils problemlos geschafft werden konnte.

Diese Faktoren sind eine klare Organisationsstruktur (Matrix-Organisation, Funktionendiagramm), klare Führungsrichtlinien für die Mitarbeiter, ein neues EDV-Konzept mit einem zentralen Rechenzentrum, ein sehr detailliertes Controlling-System und letztlich auch schriftlich dokumentierte unternehmenspolitische Grundsätze.

Die Konzernorganisation

Die Struktur der SPAR-Konzernorganisation ist rasterartig aufgebaut, wobei von Anfang an darauf geachtet wurde, daß jeder einzelne der Konzernbetriebe den gleichen organisatorischen Aufbau hat. Es gibt im Konzern im wesentlichen acht Bereichsebenen: Aufsichtsrat, Vorstand, Direktion, Organisation, Controlling, Ware, Vertrieb, Produktion.

Jede Bereichsebene gliedert sich wieder in Abteilungen und weitere Fachfunktionen. Alle diese Funktionen sind mit Funktionsnummern versehen. Gleiche Funktionsnummern – egal in welchem Betrieb, haben idente Aufgabenstellungen.

In einer arbeitsaufwendigen, alle Mitarbeiter(innen) einschließenden Projektarbeit wurden den Funktionsträgern die Aufgaben zugeteilt, die zu erfüllen sind. Als Funktionen sind zu nennen: Initiative ergreifen, planen, entscheiden, anordnen, ausführen und kontrollieren.

Mit der Matrix-Organisation und dem dazupassenden Funktionendiagramm war eine neue Konzernstruktur geschaffen, die so flexibel ist, daß sie auch heute noch in ihrem ursprünglichen Entwurf besteht, und alle weiteren Entwicklungen der SPAR AG in den Folgejahren konnten problemlos in diese klare Organisationsstruktur eingebaut werden.

Die SPAR Konzern-Führungsrichtlinien

Als zweiten wesentlichen Schritt erarbeitete das neue Management der SPAR AG zusammen mit den Mitarbeitern Führungsrichtlinien, damit jedem einzelnen Mitarbeiter seine Stellung in der Organisation, seine Rechte und Pflichten erkennbar und transparent sind. Dabei geht die SPAR davon aus, daß die durch diese Führungsrichtlinien bestimmte Führungskultur zugleich ziel- (ergebnis-)orientiert als auch mitarbeiterorientiert ist.

Laufende Information und Motivation der Mitarbeiter, das Prinzip leistungsorientierter Entlohnung und laufende Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung sind bedeutende Grundsätze im Rahmen dieses Führungsstils.

Die Struktur der Führungskonzeption entspricht dem Prinzip der Konzernorganisation, die Betriebe und Zweigniederlassungen sind dezentralisiert und als Profit-Centers in der operativen Führung weitgehend selbständig und eigenverantwortlich. Im Sinne der Matrixorganisation erfolgt die fachliche Führung und Koordination der Profit-Centers durch die Hauptzentrale Salzburg, welche mit ihren Stäben alle zentralen Dienste des Gesamtunternehmens wahrnimmt.

Im Rahmen dieses Führungsstils bekennt sich der SPAR-Konzern zum Management by Objectives, das heißt zur Führung durch Zielsetzung. Führungskräfte vereinbaren in kooperativer Weise mit ihren Mitarbeitern Ziele und Wege zu ihrer Erreichung.

Die Mitarbeiter sind im Rahmen Ihrer Aufgabengebiete angemessen in die Entscheidungsprozesse miteinbezogen. Im übrigen gibt es klare Aufgabenteilungen, klare Kompetenzen, Handlungs- und Führungsverantwortung. Die Arbeitstechniken sind geregelt, die Pflichten des Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern bekannt, und jeder Mitarbeiter, der bei SPAR zu arbeiten beginnt, erhält die kompletten Führungsrichtlinien ausgehändigt und kann sich so sehr rasch auf diesen Führungsstil einstellen.

Die EDV-Organisation

Unmittelbar nach Gründung der SPAR AG wurde eine zentralisierte EDV-Organisation konzipiert und planmäßig auf alle Betriebe ausgedehnt. Ihr grundsätzliches Konzept, das auch heute noch gültig ist, besteht darin, daß die sechs Zweigniederlassungen den Tagesablauf an Ort und Stelle erfassen und Sammeldaten an eine Zentraleinheit nach Salzburg übermitteln. Es gibt nur eine zentrale Programmierung, damit eine volle Vergleichbarkeit aller erarbeiteten Daten gewahrt ist.

Controlling

Ebenfalls bereits Anfang der siebziger Jahre wurde ein konzernweites Controlling-System eingeführt, das auf einer nach Profit-Centern gegliederten, sehr genauen Kosten- und Ertragsplanung beruht. Dabei wird die jeweilige Jahres-

planung im voraus mit dem Vorstand gemeinsam vereinbart. Es handelt sich um ein sogenanntes Zero-Base Planing, das jeden verpflichtet, jede Kostenposition jedes Jahr von Grund auf neu zu überlegen und anzusetzen.

Alle Planungen sind je nach Betrieb Tages-, Wochen- oder Monatsplanungen, die dann zu einem Jahresergebnis akkumuliert werden.

Monatlich erfolgt aufgrund der Plandaten ein sogenannter Soll-Ist-Vergleich, der in allen Positionen echt abgegrenzt wird und so der Führung des Unternehmens jeden Monat einen genauen Stand der Plan-Erfüllung vermittelt.

Dieses Steuerungsinstrument ermöglicht sehr rasche Eingriffe in operative Vorgänge, wenn Abweichungen festgestellt werden.

Grundsätze der Unternehmenspolitik

Die Vereinigung Österreichischer SPAR-Kaufleute war die erste Handelsorganisation Österreichs, die ihre kundenpolitischen Grundsätze öffentlich bekanntgab. Das war 1973 in der sogenannten „SPAR-Verbraucherdeklaration“. SPAR bekannte sich darin zum Recht der Verbraucher auf gesunde Ernährung und eine lebenswerte Umwelt, zur uneingeschränkten Kundeninformation.

Im Rahmen einer großen Projektarbeit „Strategie 2000“ wurden im Februar 1990 die „unternehmenspolitischen Grundsätze“ der SPAR Österreichische Warenhandels-AG formuliert und schriftlich festgehalten.

Auch diese Grundsätze sind eine wesentliche Orientierungshilfe für die Mitarbeiter der SPAR AG, vor allem für neu eintretende.

Ein besonders wichtiger Punkt ist das Bekenntnis zur dualen Marktbearbeitung: einerseits die Zusammenarbeit mit selbständigen Einzelhandelsunternehmen, andererseits der Betrieb einer eigenen Filialkette. Dies verleiht zusätzliche Flexibilität bei der Integration neuer Firmen oder Märkte. Sei es, daß eine Filiale an einen SPAR-Kaufmann abgegeben wird, oder daß umgekehrt ein SPAR-Kaufmann sein Geschäft in die Filialorganisation einbringt.

Eine Vielzahl von Akquisitionen und Fusionen

Die Geschichte der SPAR AG ist seit der Gründung im Jahr 1970 gekennzeichnet von der Übernahme von Firmen, von der Fusion in die SPAR Österreichische Warenhandels-AG. Chronologisch aufgelistet stellt sich das wie folgt dar:

- 1954 Gründung der SPAR in Österreich durch Hans F. Reisch
- 1970 10 SPAR Großhandelsfirmen fusionieren zur **SPAR Österreichische Warenhandels-AG**
- 1972 Fusion der Firma Ortner & Fuchs, A & O Großhandelshaus in Zirl/Tirol
A & O Handelszentrum GmbH, Marchtrenk/OÖ
- 1973 Fusion der A & O Großhandlung Friedrich Jungbauer OHG in Maria Saal/Ktn.
- 1978 Fusion der A & O Firmengruppe Frauscher & Zumtobel, Salzburg
Erwerb der Firma Hallamayr & Co, Hartberg
- 1984 Übernahme von 4 Gerngross Warenhäusern in den Bereich INTER-SPAR (3 x Wien, 1 x Salzburg)
- 1985 Kauf der Firma Praxmarer Import Großhandels GmbH & Co KG, Innsbruck
- 1987 Kauf der Fa. A. Stadlbauer GmbH, Wels/OÖ
- 1988 Kauf der Großhandelszentrale Pieber KG, Deutschlandsberg
Erwerb des ZEMA-Marktes von der Fa. Werkho Handels GmbH, Unterwart/Bgld (INTERSPAR)
- 1989 Übernahme der Sport Klepp-Sporthandels GmbH (für Hervis)
Übernahme der Renner Diskontfilialen der Fa. Meinl
- 1992 Kauf der PrimaKauf-Lebensmittelmärkte
- 1994 Übernahme von HUMA-Leonding (von Metro)
- 1995 Übernahme von 181 Konsum/KGM/familia Märkten im Rahmen des KONSUM-Ausgleichs
Übernahme der HUMA GmbH (SCS, Simmering)
- 1996 Erwerb der Top Warendiscount GmbH & Co KG

In allen diesen Fällen bewährt sich eine zügige Eingliederung der erworbenen Betriebe und Strukturen in die aufgebaute bzw. bestehende Organisationsstruktur und Unternehmenskultur. Geradezu bausteinartig konnten unterschiedliche Betriebsstrukturen ins richtige Geschäftsfeld integriert werden.

Die SPAR Betriebstypen

Im Lebensmittelbereich half dabei auch noch die klare Betriebstypenstruktur.

SPAR-Markt: SPAR-Märkte sind typische Nachbarschaftsgeschäfte mit einer Verkaufsfläche von bis zu 400 m². Sie zeichnen sich durch hohe Nahversorgungsfunktion mit besonderer Stärke im Frischwarenbereich und persönliche, fachkundige Beratung aus.

- SPAR-Supermarkt: Bietet ein breites, tiefes und dabei sehr preisgünstiges Lebensmittel-Vollsortiment auf einer Verkaufsfläche von 400 bis 1.000 m² an.
- Ein attraktives Frischwarenangebot inklusive Frischfleischabteilung machen ihn zu einem beliebten Einkaufsziel. Freundliche und fachkundige Beratung ist selbstverständlich.

EUROSPAR-Markt: Das Angebot in den EUROSPAR-Märkten umfaßt neben dem gesamten Sortiment der SPAR-Supermärkte ein erweitertes Non-Food-Angebot. Die Verkaufsfläche beträgt zwischen 1.000 und 1.500 m².

INTERSPAR-Markt: Die meisten INTERSPAR-Märkte befinden sich, mit weiteren attraktiven Shoppartnern, in Einkaufszentren. Sie bieten ein Vollsortiment aus allen Bereichen des täglichen Lebens. 40.000 Artikel werden auf Verkaufsflächen von über 3.000 m² angeboten.

Vielfache Synergieeffekte

Jede der getätigten Akquisitionen brachte natürlich auch eine Reihe von synergetischen Vorteilen für die gesamte Organisation. Wichtigste Beispiele:

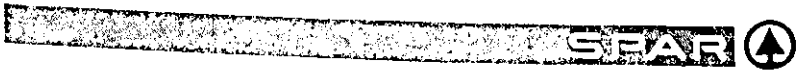
- größeres Warenbeschaffungsvolumen
- höhere Lager- und Fuhrparkauslastung
- mehr Effizienz im Verwaltungsbereich
- bessere EDV-Nutzung
- insgesamt geringere Marketing- und Werbekosten
- bessere Auslastung (=frühere Amortisation) von betrieblichen Einrichtungen und Produktionsanlagen

Zusammenfassung

Die SPAR Österreichische Warenhandels-AG hat sich seit ihrer Gründung im Jahr 1970 zu einem der führenden Handelsunternehmen Österreichs entwickelt. Abgesehen von einem insgesamt dynamischen Marketing haben dazu Akquisitionen und Fusionen stark beigetragen. Deren Integration konnte gelingen, weil klare unternehmenspolitische Grundsätze und eine transparente Führungs- und Organisationsstruktur eine feste Basis bildeten.

Bei allen neuen Projekten sind genaue Marktanalysen die Voraussetzung für die Entscheidungen von Vorstand und Aufsichtsrat. In zweiter Linie zählt dann die Möglichkeit der Eingliederung in bestehende Strukturen, die dann auch mit allen Konsequenzen rasch umgesetzt wird.

So hat die SPAR Österr. Warenhandels-AG bzw. die SPAR-Organisation die Chancen von Akquisitionen und Fusionen optimal genutzt.



SPAR Österr. Warenhandels-AG
Entwicklung 1970 - 1995

JAHR	Konzern-Umsatz in Mio. S	SPAR-Märkte Anzahl (ohne ISP)	m2 Verkaufsfläche (durchschnittlich)
1970	1900	1645	128
1980	7690	1541	167
1985	11302	1650	195
1990	17304	1508	238
1995	27380	1552	335

DATEN UND FAKTEN 1995 SPAR ÖSTERREICH

GESAMTDATEN	1994	1995	Veränderung
SPAR AG			
Konsolidierter Umsatz	23,67 Mrd.	27,38 Mrd.	+ 15,7 %
Mitarbeiter *	10 627	14 618	
- bei Bewertung als Vollzeitkräfte	8 762	11 994	
davon Lehrlinge	580	783	
SPAR ORGANISATION			
Verkaufsumsatz brutto	30,66 Mrd.	33,83 Mrd. **	+ 10,3 %
Mitarbeiter *	17.325	21 330	
- bei Bewertung als Vollzeitkräfte	14.176	17.394	
davon Lehrlinge	1.525	1.643	

STRUKTURDATEN	Anzahl der Geschäfte		Verkaufsfläche		Umsatz Mio. ÖS	
	1994	1995	1994	1995	1994	1995
SPARE/EUROSPAR	1.407	1.552	408.894	519.833	21.682,7	23.215,0
INTERSPAR	29	42	116.921	190.651	6.558,9	8.198,8
	1.436	1.594	525.815	710.484	28.239,8	31.413,8
HERVIS	44	46	27.829	29.593	1.249,4	1.339,1
Diverse (Rest., C&C u.a.)	35	47	-	-	1.173,6	1.078,1
GESAMT	1.515	1.687	553.644	740.077	30.662,8	33.831,0

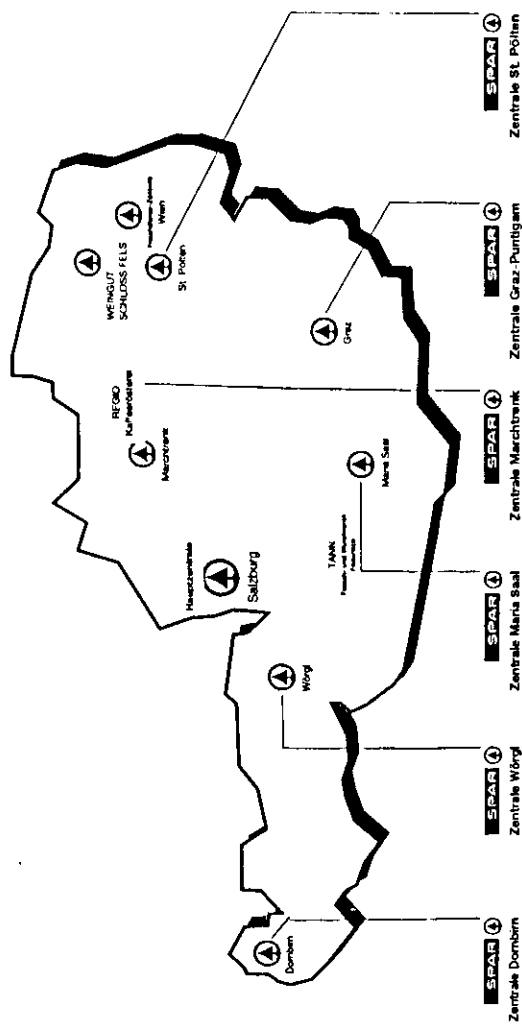
Ergänzende Details: Im INTERSPAR-Bereich werden 39 Restaurants und 6 Gartencenter betrieben. Es gibt 7 SPAR C & C Betriebe. Alle 6 Zweigniederlassungen beliefern über das SPAR-Gastro-Service Großverbraucher (Restaurants, Hotels, Betriebsküchen etc.)

*) Mitarbeiter sind beschäftigte Personen inkl. Teilzeitkräfte

**) Der Erwerb von huma (1.4.1995) und des Konsum-Paketes (1.10.1995) brachte 1995 einen Bruttoverkaufsumsatz von 2,3 Mrd. Schilling. Bei der Berechnung in Jahreskennzahlen wäre darauf Bedacht zu nehmen.

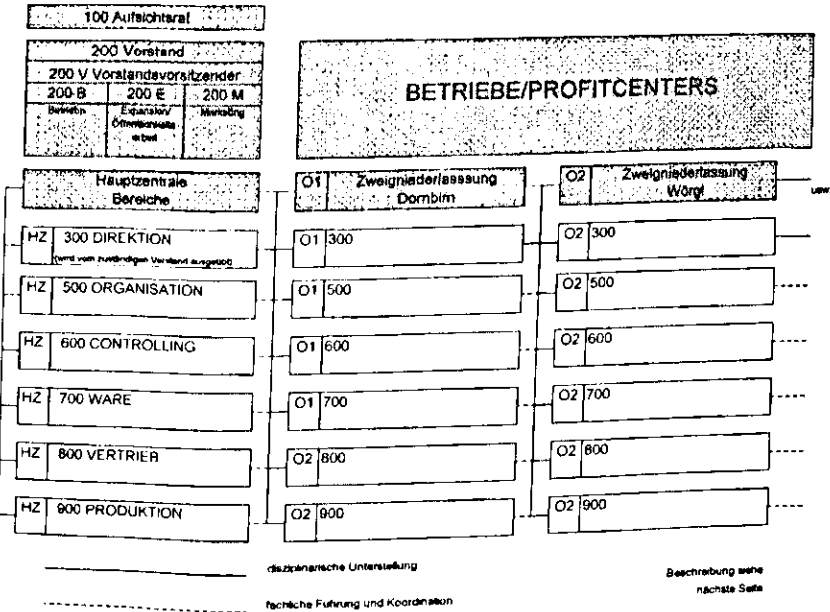
ÖSTERREICH

Niederlassungen/Produktionsbetriebe:



SPAR (Logo)

4.3.1. Die Matrixorganisation



Die Struktur unserer Konzernorganisation ist rasterartig aufgebaut. Dabei hat jeder einzelne unserer Konzernbetriebe den gleichen Aufbau.

Es gibt im wesentlichen 8 Bereichsebenen, die wie folgt nummeriert sind:

Ebene 100/Aufsichtsrat:

Er vertritt die Interessen der Eigentümer der SPAR AG und bestellt den Vorstand. Eigentümer sind die 20 Gründerfamilien (1970) und 15 Kleinaktionäre aus späteren Fusionen (nach 1970)

Ebene 200/Vorstand:

Er ist das leitende Organ der SPAR AG und besteht aus vier gleichgestellten Personen, denen Sachbereiche verantwortlich zugeordnet sind.

Ebene 300/Direktion:

Für die einzelnen Konzernbetriebe sind verantwortliche Geschäftsführer bestellt (sogenannte „300-cr“). Ihnen sind unterstellt:

Ebene 500/Organisation

Ebene 600/Controlling

Ebene 700/Ware

Ebene 800/Vertrieb

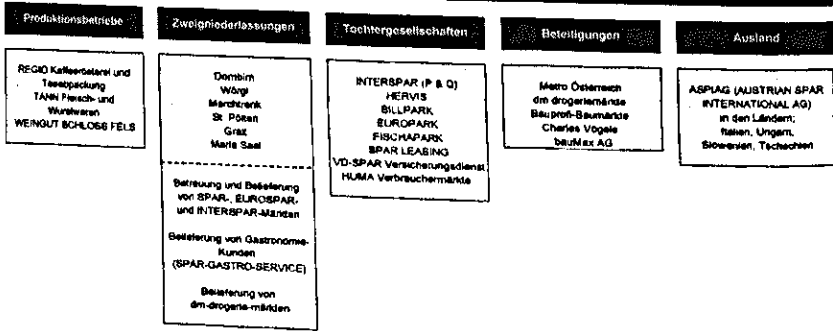
Ebene 900/Produktion

Jede Bereichsebene gliedert sich wieder in **Abteilungen** und weitere Fachfunktionen .

Alle diese Funktionen sind mit **Funktionsnummern** versehen. Gleiche Funktionsnummern – egal in welchem Betrieb – haben idente Aufgabenstellungen. Das erleichtert die gesamte Kommunikation.

ÖSTERREICH

SPAR-Hauptzentrale Salzburg



SPAR 

RENÉ ALFONS HAIDEN, PETER HAISS¹

Merger Management am Beispiel der Bank Austria

Die Ankündigung einer möglichen Fusion der Zentralsparkasse und Kommerzbank AG, Wien (Z) und der Österreichischen Länderbank Aktiengesellschaft (ÖLB) wirkte im Sommer 1988 als „wirtschaftspolitische Bombe“ (Barazon, 1988). In der Zwischenzeit gehören Fusionen und Kooperationen zwischen österreichischen Kreditinstituten zum Normalfall. Nach dem damaligen Überraschungseffekt haben in den folgenden Wochen und Jahren die meisten Spitzenfunktionäre des Kreditwesens über Fusionen nachzudenken begonnen. Verschiedenste Konstellationen der größeren österreichischen Kreditinstitute wurden diskutiert bzw. sind aktuell in Diskussion, umgesetzt wurde bisher nur die Fusion von Z und ÖLB im Jahre 1991. Der folgende Beitrag beschreibt den Hintergrund und die Vorgangsweise im Ablauf der Fusion zur Bank Austria anhand von Originalunterlagen und Beispielen.

1 Ausgangslage

Angesichts von EU-Integration und Ostöffnung hat sich das wirtschaftliche Umfeld Österreichs entscheidend geändert. Einerseits sind diese Umwälzungen mit fühlbaren Strukturänderungen bei unseren Kunden verbunden, andererseits sind gerade für den Finanzdienstleistungsmarkt die EU(EWR)-Integration mit der Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit eine nicht zu unterschätzende Dimension. Die derzeit im Bankgeschäft laufende Umstrukturierung verläuft daher ähnlich dramatisch wie der Strukturwandel im Lebensmittel-Einzelhandel bzw. im Kaufhaus-Sektor in den siebziger Jahren, als Discounter und Supermärkte auf der grünen Wiese den traditionellen Greissler vehement verdrängten. Bislang konkurrieren in der Europäischen Union rund 10.000 Banken mit 2,5 Millionen Angestellten in rund 170.000 Zweigstellen. Nach einer Studie der Economist Intelligence Unit waren Anfang der neunziger Jahre europaweit bis zum Jahr 2000 Einsparungen von 250.000 Bankmitarbeitern und die Schließung von bis zu 20.000 Zweigstellen zu erwarten. Eine Reihe von längerfristigen Entwicklungstendenzen bestimmten die Szenerie des Finanzwesens: Deregulierung, das Vordringen des Derivativen- und Wertpapier-

geschäfts, Regionalisierung und Oligopolisierung des Wettbewerbs, Technologie und Low-cost-Produzenten, die zunehmende Bedeutung institutioneller Investoren und die Vorbereitung auf die Europäische Währungsunion.

Durch die Globalisierung der Finanzmärkte und die Deregulierungsmaßnahmen schritt der Konzentrations- und Fusionsprozeß weltweit und insbesondere innerhalb der Europäischen Union (EU) weiter voran. Der europäische Binnenmarkt hat die hohen Schutzmauern der bis dato abgeschotteten nationalen Finanzmärkte niedrigerissen und die Wettbewerbssituation grundlegend verändert. Zwischen 1985 und 1992 fanden rund 250 Fusionen mit Beteiligung europäischer Banken statt, drei von vier führenden europäischen Banken waren in Fusionen involviert (Lausberg/Rose, 1995). Anders als in der Industrie überwiegen jedoch im Bankensektor nach wie vor die Fusionen zwischen Kreditinstituten des gleichen Landes. Damit ist die Internationalisierungswelle der achtziger Jahre abgeflacht und hat einer Rückbesinnung auf den heimischen Markt im Sinne einer Stärkung der heimischen Basis und einer Konzentration auf regionale Märkte, die aber durchaus auch grenzüberschreitend gedacht sind, Platz gemacht.

Österreichs Banken, die nach der Bilanzsumme im Vergleich zu jenen der westeuropäischen Länder eher eine geringere Größenordnung aufweisen, werden im europäischen Wettbewerb der Finanzdienstleister umso besser bestehen, je rascher es ihnen gelingt, eine Unternehmensstrategie zu implementieren, die auf die Wettbewerbstrends im Binnenmarkt Rücksicht nimmt.



„Länderbank & Zentralsparkasse“

Österreich selbst ist ein kleiner Bankmarkt mit einem harten Verdrängungswettbewerb, der auf die Margen drückt. Während deutsche Banken über eine viel breitere Zinsspanne verfügen, zeichnet sich Österreich durch eine überhohe Bankstellendichte sowie einen geringen Konzentrationsgrad aus. Neben spe-

ziellen „Austriaca“ in den Rahmenbedingungen, wie z. B. die Banken-Sonderabgabe, eine relativ hohe Mindestreserve usw., wird in Österreich unter dem Motto „Wenn es der Konkurrenz mehr schadet als uns selbst, dann machen wir es halt“, von manchen Marktteilnehmern selbst ein absolut sinnloser Wettbewerb zu Lasten der Ertragskraft betrieben. In Summe gab es Ende der achtziger Jahre zu wenig Ertrags- und zu viel Marktanteilsdenken. Zwischen 1985 und 1994 ist zwar die Zahl der Institute um 183 auf 1.069 gesunken (vorwiegend weil sich kleinere Institute an stärkere Partner anschlossen), aber jene der Filialen um 639 gestiegen. In Österreich deckten die drei größten Banken nur 30% des Marktvolumens ab, in den Niederlanden und Irland hingegen gut 80% und in der Schweiz 63%. Das aggregierte Bilanzvolumen aller österreichischen Banken war (unkonsolidiert) nur etwa ein Viertel größer als die Bilanzsumme der Deutschen Bank. Die Aufsplitterung des Kräftepotentials in rund 1.200 rechtlich selbständige Kreditinstitute stellte für ein erfolgreiches Agieren ein bedeutendes Manko dar. Einerseits drängten vermehrt ausländische Kreditinstitute auf den heimischen Markt, andererseits wiesen selbst die bedeutendsten heimischen Banken eine zu geringe Größenordnung auf, um innerhalb des einheitlichen und liberalisierten europäischen Marktes erfolgreich bestehen zu können. Welches Szenario war Anfang der neunziger Jahre angesichts dieser Branchensituation zu erwarten?

2 Unternehmenscharakteristika und Handlungsspielräume

Aufgrund der aufgezeigten massiven Marktveränderungen standen Länderbank und Zentralsparkasse vor wichtigen Weichenstellungen. Bereits im August 1988 wurde die Idee der Kooperation bzw. Verschränkung zwischen beiden Banken ventiliert. Erste Sondierungsgespräche wurden zwar ergebnislos abgebrochen, führten aber zu einem Losrollen der Strukturdiskussion. Eine Reihe von eigenen und von zugekauften Studien ergab, daß sich unter dem Blickwinkel der geschilderten Markttendenzen sowohl die Länderbank als auch die Zentralsparkasse in einem Größendilemma befanden: Zu groß, um ihre Geschäftstätigkeit auf den heimischen Markt zu beschränken; zu klein, um allein als europaorientiert agierende Universalbank alle Geschäftsbereiche optimal abzudecken. Das drohende Unterschreiten der „kritischen Masse“ und die Überbeanspruchung knapper Ressourcen forderten eine rasche Entscheidung darüber, welche Rolle die Banken zukünftig am Markt spielen wollen.

Mit Gerhard Randa wechselte nach dem plötzlichen Ableben von Gerhard Wagner im Jahr 1990 ein Manager von der Creditanstalt an die Spitze der Länderbank, der in der Zentralsparkasse groß geworden war. In der Länderbank bereiteten die Auslandsengagements in Großbritannien und den USA Stoff für Zeitungsmeldungen, in der Zentralsparkasse sorgte man sich angesichts des im Vergleich zur Konkurrenz relativ hohen Personal- und Pensionsaufwandes um die im Markt stärker werdende Erodierung der günstigen Refinanzierung mittels Spareinlagen.

Im Jänner und Februar 1991 gab es dann zwei bedeutende Weichenstellungen: das Banken-Privatisierungsgesetz regelte die Vorgangsweise bei der Abgabe von Bundesanteilen an den beiden verstaatlichten Kommerzbanken Länderbank und Creditanstalt-Bankverein. Gleichzeitig wurden die Fusionsgespräche zwischen Zentralsparkasse und Girozentrale (dem Spitzeninstitut des Sparkassensektors), die auch breitesten Widerhall in den Medien gefunden hatten, ergebnislos abgebrochen. Dadurch wurde es möglich, die vor zwei Jahren schon einmal angerissenen Fusionsgespräche Z-ÖLB wieder neu zu beginnen. Diesmal war die Zeit dafür reif.

Tabelle 1: Wichtige Bilanz- und G&V-Positionen im Vergleich

Werte in Mrd. öS	Bank Austria	Bank Austria	Bank Austria	Bank Austria	Bank Austria	Z	ÖLB
	6/1995	1994*	1993*	1992*	1991	1990	1990
Bilanzsumme	670,2	636,6	544,9	572,8	514,9	256,6	227,7
Aktiva							
Guthaben bei Banken (1995 inklusive Kassabestand)	9,2	123,9	110,0 110,3	95,9	76,9	59,7	21,9
Ausleihungen an Nichtbanken	369,6	346,0	312,0 336,2	313,9	330,2	161,4	150,9
Wertpapiere	27,6	83,7	65,7 66,8	51,4	60,3	19,1	41,1
Beteiligungen	6,2	22,13	21,6 17,7	19,5	15,7	5,1	7,3
Passiva							
Spareinlagen	167,9	169,3	162,9	159,1	146,2	93,8	40,8
Verpflichtungen gegen Nichtbanken	n.a.	126,4	110,9 111,0	110,5	109,2	45,0	57,1
Eigene Emissionen	n.a.	96,4	59,1 84,0	52,6	53,4	20,8	32,8
Verpflichtungen gegen Banken	191,2	185,3	182,4 181,5	171,6	155,4	68,7	78,6
Eigenmittel gem. § 23 BWG (ab 1994) b/w. Haftkapital § 12 KWG	n.a.	39,8	30,4	27,8	25,5	11,7	12,0
G&V-Positionen							
Zinsüberschuß	5,8	12,7	12,1	10,9	10,6	6,3	3,4
Provisionsüberschuß	1,4	2,9	2,7	2,5	2,3	0,9	1,3
Personalaufwendungen	3,7	7,1	6,4	7,5	7,0	3,8	2,6
Sachaufwendungen	2,0	3,9	3,6	2,8	2,8	1,4	1,1
Teilbetriebsergebnis	n.a.	4,0	4,2	2,1	2,1	1,4	0,8
Jahresüberschuß nach Steuern, vor Rücklagen	n.a.	1,1	1,3	1,3	1,8	0,9	0,7
Geschäftsstellen (Inland)	317	320	340	354	376	226	139
Mitarbeiter (In- & Ausland)	8.937	9.120	9.237	9.587	9.668	5.331	4.259

- * 1992 wurden mit den Sparkassen Marchfeld und Steyr 25 Stellen bzw. 192 Mitarbeiter integriert.
 - * 1993 wirkte sich eine mit der Betriebsvertretung vereinbarte Betriebspensions- und Dienstrechtsreform besonders positiv auf das Ergebnis aus. Bereinigt um diesen Sondereffekt stieg das „operative“ Teilbetriebsergebnis um 64% auf öS 3,5 Mrd. Um Verzerrungen vorzubeugen, wurden die Werte 1993 sowohl ohne (obere Zeile) als auch mit WIHA dargestellt.
 - * 1994 folgte die Fusion mit der Wiener Landes-Hypothekbank AG (WIHA).
- Quelle: Geschäfts- und Halbjahresberichte 1990-1995

Zentralsparkasse und Kommerzbank AG, Wien

Die Zentralsparkasse (Z) war 1905 durch einen Beschluß des Wiener Gemeinderates gegründet worden und hatte am 2. Jänner 1907 ihren ersten Schalter eröffnet. Soziale und humanitäre Überlegungen hatten zur Gründung dieser Gemeindeparkasse geführt. Vor allem sozial schwächere Schichten sollten vermehrt die Gelegenheit erhalten, Geld sicher und zinsbringend anzulegen. Das Institut entwickelte sich trotz der wechselhaften politischen und wirtschaftlichen Ereignisse der Folgezeit zur größten Sparkasse Österreichs.

Eine wesentliche Mitgestaltung der österreichischen Wirtschaftslandschaft übernahm die Z nach dem Zweiten Weltkrieg, als es galt, eine lahmgelegte Wirtschaft anzukurbeln und eine zerstörte Infrastruktur wiederaufzubauen. Dazu leistete die Zentralsparkasse eine bedeutende Starthilfe, indem sich das Institut in den Dienst von Sparwerbung und Sparerziehung stellte. Den Schwerpunkt entwickelte sie in der Folge im kommerziellen Bereich bei den Klein- und Mittelbetrieben Wiens und im Privatkundengeschäft.

Bedingt durch die enorme Ausweitung des Geschäftsvolumens setzte die Z schon frühzeitig auf elektronische Datenverarbeitungssysteme, was ihr nicht nur in Österreich, sondern auch europaweit zu einer Pionierstellung auf diesem Sektor verhalf.

In den letzten Jahrzehnten änderten sich die Schwerpunkte der Aktivitäten der Z als Folge eines rasanten gesellschaftlichen Umwandlungsprozesses. Verbesserte Einkommensverhältnisse und neue Ansprüche der Wirtschaft veranlaßten die Zentralsparkasse, massiv in den Sektor „Allfinanz“ einzusteigen. 1990 erfolgte die Umwandlung der Z in eine Aktiengesellschaft. Im März 1991 übernahm die Carplo, die Cassa di Risparmio delle Provincie Lombarde, einen Anteil von 5% am Grundkapital der Z. Ebenfalls 5% erwarb die Wiener Städtische Versicherung.

Unmittelbar vor der Fusion wies die Zentralsparkasse als größte österreichische Sparbank eine hohe Primärmittelbasis auf (davon allein über 90 Mrd. öS Spareinlagen) und verfügte mit 120 Zweigstellen in Wien und 98 in den Bundesländern über das größte Filialnetz in Österreich. Die Z hatte eine breite Verankerung im mittleren Kommerzgeschäft, einen hohen technologischen Standard, betrieb Auslandsrepräsentanzen in Mailand, London, Tokio, Paris, Moskau, Frankfurt und Prag und rund 130 Beteiligungen mit Schwerpunkt Allfinanz, Immobilien und Fremdenverkehr.

Österreichische Länderbank Aktiengesellschaft

Die Länderbank entstand 1880 als Wiener Tochter eines Pariser Geldinstitutes. Doch löste sich schon 1882 die „k. k. privilegierte Oesterreichische Länderbank“ vom Pariser Stammhaus und wurde ein rein österreichisches Geldinstitut. Bereits 1890 erfolgte die Eröffnung der ersten Auslandsfiliale in Paris, der Niederlassungen in Prag, London, Bozen und Pilsen folgten.

In den Folgejahren engagierte sich die Länderbank in verschiedenen Industriezweigen und beteiligte sich u.a. an der Gründung des ersten österreichischen Stahlkonzerns, der Oesterreichisch-Alpinen Montangesellschaft. Bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges – durch den die Länderbank alle Bankbeteiligungen und Filialen außerhalb des Gebiets der Republik Österreich verlor – war die Länderbank wesentlich an der Entwicklung der österreichischen Industrie beteiligt.

In den schwierigen Jahren der Zwischenkriegszeit konnte die Länderbank dank einer vorsichtigen Geschäftspolitik die Wirtschaftskrise durchsteuern. Sie erwarb wichtige Beteiligungen, etwa an der Baugesellschaft Porr AG, und unterstützte den Ausbau der Wasserkraftwerke. Durch den Anschluß Österreichs an Hitler-Deutschland wurde die Länderbank mit der Dresdner Bank sowie die Creditanstalt mit der Deutschen Bank verbunden. Im Jahr 1946 wurde das Institut verstaatlicht, danach schrittweise wieder privatisiert. In den siebziger Jahren wurden die Geschäftsfelder Richtung Privatkunden erweitert und ein Filialnetz aufgebaut. Die sich aus dem Konkurs der Eumig-Gruppe für die Bank ergebenden Probleme führten zur Notwendigkeit staatlicher Stützungsmaßnahmen und einer Ablöse des gesamten damaligen Vorstandes. Die Republik hielt zuletzt 51% des Aktienkapitals, 49% lagen in den Händen von ca. 17.000 privaten Aktionären.

Als zweitgrößte Industriebank Österreichs zeichnete sich die Länderbank durch eine hohe Innovationskraft im Wertpapier- und Treasurybereich aus, war führend beim Financial Engineering im Kommerzbereich und wies im Privatkundengeschäft besondere Stärken bei gehobenen Privatkunden auf. Die Länderbank beschäftigte vor der Fusion mehr als 4.200 Angestellte und unterhielt 162 Inlands- und 24 Auslandsniederlassungen. Ihre Industriegruppe war die drittgrößte Österreichs und umfaßte mehr als 100 Beteiligungen mit knapp 20.000 Mitarbeitern und mehr als 29 Mrd. öS Umsatz.

Aus diesem Stärken-/Schwächenprofil und der beschriebenen Marktsituation stellten sich grundsätzlich folgende Optionen, um nicht von der Gefahr erfaßt zu werden, am Rande des europäischen Marktes ein Schattendasein fristen zu müssen: Auslandsbeteiligung, Respezialisierung oder Strukturlösung mit komplementärem Partner:

- Respezialisierung: Eine Möglichkeit, einen eigenständigen Weg zu verfolgen, wäre das Rückbesinnen auf die jeweiligen traditionellen Geschäftssparten gewesen, d.h. die Suche nach Marktnischen und Spezialbereichen, in denen optimale Kosten/Nutzen-Relationen erreicht werden können; ein möglicher Weg, aber mit stark eingeschränkter geographischer Bedeutung und

- einschneidenden Eingriffen auf der Markt- und Kostenseite ohne wirklichen Sprung nach vorne.
- Auslandsbeteiligung: Kooperationen hätten sich auf ausgewählte Geschäftsfelder beziehen können, was aber Einschränkungen für potentielle Synergien zur Folge gehabt hätte. Zum anderen war eine Kapitalverflechtung mit ausländischen Banken oder Versicherungen denkbar, was in der damaligen Größensituation jedoch zumindest zu einem teilweisen Verlust der nationalen Eigenständigkeit geführt hätte.
 - Strukturlösung mit komplementärem Partner: Der Aufbau eines leistungsfähigen Universalbankinstitutes als Marktführer im Inland, das auch in europäischen und internationalen Märkten ausgewählte Wettbewerbsrollen übernehmen könnte.

Im Hinblick auf das beschriebene Umfeldszenario und das jeweilige Stärken/Schwächenprofil beider Häuser entschied man sich für die Fusion zur Bank Austria zur Erreichung der gemeinsam gesteckten Ziele:

- Marktführer in Österreich als leistungsfähigster Finanzdienstleister
- Vorreiter in Westeuropa, Mittler in Osteuropa, Nischenspieler auf den internationalen Finanzmärkten
- Sicherung der Arbeitsplätze durch geschäftlichen Erfolg.

3 Fusionsablauf

Einer der Haupterfolgskriterien einer Fusion ist das Umsetzungstempo. Daher wurde ein straffer Zeitrahmen mit Konzentration auf die „große Linie“ gesetzt, Detailprobleme sollten später gelöst werden. Der „Fusionsprozess“ selbst verlief in zwei Phasen: der Vorbereitungsphase von April bis Oktober 1991 folgte die Phase der Integration. Schon im April 1991 begannen Sondierungsgespräche auf informeller Basis. Bereits am 15. Mai 1991 erteilten die Aufsichtsräte der beiden Häuser den Vorständen den Auftrag zur Aufnahme von Fusionsverhandlungen. Ende Mai 1991 wurde ein „Integrationsteam“ als koordinierende Stelle für Integrationsfragen eingerichtet, aus dem später das Ressort Integrationsmanagement entstand. Die gesamten Aufgabenstellungen wurden in etwa 20 Projektfeldern zentriert und jeweils nach Prioritäten abgearbeitet, unter anderem:

- Unternehmensstrategie (Synergieoptimierung und Bewertung, Fusionsgrundsätze, Beteiligungen usw.),
- Marketing/Kommunikation (Firmenname & Logo, Produkt- und Preispolitik, Mitarbeiter- und Kundeninformation usw.),
- Verfahrens-, Gesellschafts- und Dienstrecht; Personal (Betriebsvereinbarung, Einstufung usw.); Rechnungswesen & Controlling,
- Vertriebsnetz (Inlands-Zweigstellen-Standortprogramm, Außendienst); Ausland (Repräsentanzen, Obligo-Vorgangsweise usw.),
- EDV/Organisation (EDV-Integration, Netzwerk, Vice-Versa Geschäftsfälle usw.); Interne Dienste (Zahlungsverkehr, Einkauf usw.).

INFORMATIONEN DES VORSTANDS

Ein Jahr Bank Austria.

Die Bank Austria ist ein Jahr alt. Was in dieser Zeit alles geschaffen wurde, zeigt Ihnen der folgende Überblick. Wenn Sie eine detaillierte Darstellung wünschen, rufen Sie bitte an: Frau Monika Wöran (0222) 531 24/4887.

1. Vorbereitungsphase

April 1991
Beginn der ersten Vorgespräche

Mai 1991
Beschluss der Aufsichtsräte beider Häuser, den Vorständen den Auftrag zur Aufnahme von Fusionsverhandlungen zu geben

Juni 1991
Festlegung der Integrationsprojekte und des Fahrplanes. Schon vor der rechtlichen Fusion wurden etwa 250 Integrationsprojekte gestartet. Rund 100 sind bereits zu Ende geführt, derzeit laufen noch etwa 150

Juli 1991
Namenswettbewerb
Festlegung der Fusions- & Organisationsgrundsätze
Fixierung Aufbauorganisation auf Ressortleiterebene

September 1991
Verschmelzungsvertrag
Außerordentliche Hauptversammlungen LB und Z
Grundsatzbeschluss über die Einrichtung von Stadt- und Landesdirektionen
Bestellung der Stadt- und Landesdirektionen

Oktober 1991
Definition von Logo und Bank Austria Schriftzug
Eintragung der neuen Bank ins Firmenbuch als „Z-Länderbank Bank Austria AG“ am 5. Oktober 1991

2. Integrationsphase

Oktober 1991
7. Oktober: 1. Tag der Bank Austria
8. Oktober: Verlautbarung der vorläufigen Aufbauorganisation der Zentrale auf Abteilungebene
9. Oktober: Mitarbeiterveranstaltung im Austria Center mit Simultanübertragung in die Bundesländer, nach Tokio und New York
Erste Bank Austria-Produkte („Das größte Sparbuch“, „Selecton Bank Austria“)
Vico-Vers
Ver einheitlich und neues Layout der internen Publikationen

November 1991
Bestellung der Abt. Leiter und Abt. Leiter-Stv.
Ombudsleute installiert
Rust '91 / Führungskräfte Symposium

Dezember 1991
3000 IBM PCs, mit einer Option auf weitere 2000, wurden für die Bank Austria bestellt, um die einheitliche EDV-Ausstattung zu gewährleisten
Integrationstage
Veröffentlichung der Typologie der Landes- und

Stadt- und Landesdirektionen,
Ruster Symposiumsblatt

Jänner 1992
Beginn der Gültigkeit des neuen, einheitlichen Gehaltschemas
Abschluss der personellen Zusammenführung
Veranlassung der Layouts von Arbeitsanweisungen und Geschäftsinformationen

Februar 1992
Beschluss der mit den Ressorts abgestimmten Synergieziele

März 1992
Start TCF-Programm
Kulturbarometer
Festlegung der Zweigstellenaußengestaltung
Projektstart „Vertrieb 2000“
Abschluss ECherung und Besetzung Landesdirekt.
Beschluss über Expertenlaufbahn
Erste Bilanz

Mai 1992
Einheitliche Kompetenz- und Pouvoirregulungen
Test der neuen Zweigstellenbeschriftung
Erstes Potentialfeststellungs-Assessment-Center

Juni 1992
Startschuss zu neuem Unternehmensleitbild
EDV Projekte BASIS und BATMAN im Pilotversuch
Bereits 87 Abteilungen sind räumlich zusammen
Start des Projektes Reorganisation der WP-Abwicklung

Juli 1992
Erste Zweigstellenzusammenlegung Bruck/Mur
Rechenzentren mittels Lichtwellenleiter verbunden

August 1992
Ernennung der Stellenleiter und Experten
Verlautbarung des Raumkonzeptes

September 1992
Pilotbetrieb für BASIS und BATMAN in ausgew. ZS
Beginn der Erneuerung der ZS-Beschriftung
Start des Projektes „Integration Rechnungswesen“

Oktober 1992
Auffage des ersten einheitlichen BA-Sparbuches
Eröffnung neugestaltetes Kundenzentrum Wien Mitte
Weiteres ist bereits geschehen
Zusammenführung ÖTOB-Aktivitäten, Telegenbanking
Neuordnung eines Großteils der Beteiligungen (nach Branchensichtspunkten)
gemeinsames Online- und Papiertelefonbuch
Fibel der unterschiedlichen Begriffe
Anspruchspartner
bereits etwa 1 800 Mitarbeiter/innen übersiedelt

Schon vor der rechtlichen Fusion wurden etwa 250 Integrationsprojekte gestartet. Ein im Juli 1991 ausgeschriebener Namenswettbewerb fand großes Echo bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Aus über 2.500 Namensvorschlägen wurde in Zusammenarbeit mit Beratern der Name „Bank Austria“ gewählt. Fusions- und Organisationsgrundsätze wurden festgelegt und die Aufbauorganisation auf Ressortleiterebene fixiert. Im Dienstrecht konnte ein Kompromiß erzielt werden, obwohl es sich um den schwierigsten Teil handelte. Drehte es sich dabei ja nicht nur um Ziffern und Fakten, die mit Rechenformeln und Bewertungen zu tun haben, sondern um Menschen.

Am 4. September 1991 unterzeichneten die Vorstände von Z und Länderbank den Verschmelzungsvertrag, nachdem die jeweiligen Aufsichtsräte am gleichen Tag ihre Zustimmung erteilt hatten. Die beiden Hauptversammlungen beschließen die Verschmelzung am 26. September. Der Vertrag tritt rückwirkend mit 1. Jänner 1991 in Kraft mit – aus rechtlichen Gründen – der Zentralsparkasse als aufnehmender und der Länderbank als übertragender Gesellschaft. Am 5. Oktober schließlich erfolgt die Eintragung der „Z-Länderbank Bank Austria“ in das Firmenbuch beim Handelsgericht Wien.

Das kurz nach der Fusion gestartete erste Bank Austria Produkt, „Das größte Sparbuch“, wurde zu einem großen Erfolg. Ab dem ersten Tag der Fusion gab es auch die Möglichkeit, über „Vice-Versa“ die wichtigsten Geschäftsfälle in allen Zweigstellen abzuwickeln. Mit diesem ersten Geschäftstag der Bank Austria, dem 7. Oktober 1991, begann auch die Integrationsphase. Am 8. Oktober wurde die vorläufige Aufbauorganisation der Zentrale auf Abteilungsebene verlautbart, bereits einen Tag später fand eine Mitarbeiterveranstaltung der Bank Austria im Wiener Austria Center mit Simultanübertragung in die Landesdirektionen der Bundesländer, nach Tokio und New York statt, denen weitere im Oktober 1993 und Mai 1995 folgten.

STICHWORT SYNERGIEN

Neben vielen Großprojekten (Zweigstellen, Auslandsfilialen, Investment Banking usw.) brachten viele kleine, oft aus Eigeninitiative entstandene Aktivitäten ein stattliches Einsparungspotential, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- **Einsparungen im Fuhrpark:** Durch die Zusammenlegung der Touren zur Ver- und Entsorgung von Belegen und Wertsachen der Zentral- und Zweigstellen konnte die Anzahl der eigenen Fahrzeuge gesenkt werden. In den Bundesländern konnte durch Vergabe an Botendienste statt Nutzung der ÖBB nicht nur eine Kosteneinsparung erreicht werden: im Sinne des „Outsourcing“ stellen diese Botendienste nun die Belege direkt zu und holen sie auch ab. Die dadurch erreichten Effekte sind: 22 Pkws weniger und eine Aufwandsreduktion von öS 10,5 Mio. jährlich sowie von öS 3 Mio. an einmaligen Kosten. Der Mitarbeiterstand konnte um 24 Beschäftigte reduziert werden.
- **Materiallager und Archive:** Beide Unternehmen hatten jeweils für sich ein eigenes Lager für die bankspezifischen Artikel. Die Zusammenlegung der Ablauforganisationen hat nicht nur zu einer Zusammenführung der Lagerbestände geführt, sondern auch zu einer schrittweisen Durchforstung. Aufgrund des größeren Einkaufsvolumens konnten auch weitere Schritte in der kostengünstigen Versorgung mit Büromaterial vorgenommen werden. Vier Standorte für Archive wurden aufgegeben, die Kostenersparnis lag bei rund öS 4 Mio.
- **Sachversicherung:** Beide Häuser hatte im Bereich der Sachversicherung verschiedene Versicherungsunternehmen und Makler. Nach der Fusion kam es hier zu einem harten Konkurrenzkampf zwischen den Partnern. Durch schnellere Abwicklung und bessere Konditionen aufgrund des höheren Volumens konnten in Summe Einsparungen von rund öS 4,5 Mio. p.a. lukriert werden.

4 Der Faktor Unternehmenskultur

Im Gegensatz zu üblichen Restrukturierungsprogrammen ergibt sich bei einer Fusion ein wesentlicher Unterschied: Man hat es nicht mit einem einheitlichen Unternehmen (mit einheitlichen Planungs- und Abrechnungssystemen und damit bei allen betroffenen Mitarbeitern mit im wesentlichen gleichen Denkschemata und Sprachgebräuchen) zu tun. Mit dem Zusammenschluß der beiden ehemaligen Institute per 7. 10. 1991 war lediglich die rechtliche Fusion vollzogen, eine weit komplexere Herausforderung ergab sich jedoch durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen (Hock, 1994).

Mitte des vorigen Jahres wurden die Integrationsgrundsätze der Bank Austria erarbeitet, vom Vorstand verabschiedet und veröffentlicht. Diese Grundsätze gelten nach wie vor und wir bitten Sie, Ihr gesamtes Handeln in der Bank Austria an diesen Grundsätzen auszurichten.

Ihr Integrationsteam

DIE GRUNDSÄTZE ZUR ERFOLGREICHEN INTEGRATION

Zufriedene Kunden sind die Grundlage unseres Erfolges

An uns werden hohe Ansprüche gestellt.

Wir beschäftigen uns in erster Linie mit den Kunden und den Mitbewerbern und nicht mit uns selbst!

Synergien werden wirtschaftlich und sozial umgesetzt

Das Zusammengehen hat keine Kündigungen zur Folge.

Durch kostenbewusstes Handeln und natürliche Fluktuation werden die angestrebten Synergien verwirklicht.

Wir begegnen den neuen Herausforderungen flexibel, aufgeschlossen und mobil

Es gibt keine "statischen Arbeitsplätze", denn neue Aufgaben verlangen neue Beweglichkeiten. Jeder Mitarbeiter hat jetzt die Chance, Neues zu tun und Neues zu lernen.

Wir nutzen unsere Chancen durch schnelles, gemeinsames Handeln

Bevor wir auf perfekte Lösungen warten und nichts verwirklichen, handeln wir mit gesundem Menschenverstand

Denn: wir können jede Lösung noch weiterentwickeln.

Durch respektvollen Umgang miteinander verwirklichen wir die gleichberechtigte Partnerschaft beider Häuser

Wir machen miteinander etwas Neues. Was zählt, ist die Zukunft, nicht die Vergangenheit.

Den neuen Kollegen begegnen wir aufgeschlossen und unvoreingenommen.

Wir helfen einander und lernen voneinander. Aus zwei guten Lösungen machen wir gemeinsam eine noch bessere.

Offene Information und die Anerkennung persönlicher Leistungen sind für uns Triebfedern zum gemeinsamen Erfolg

Von allen Führungskräften geht eine wesentliche Vorbildwirkung aus. Was sie vorleben, bestimmt die Kultur unseres neuen Hauses.

Führungskräfte bestärken ihre Mitarbeiter durch offene Information, Anerkennung und Förderung.

Die neuen Ziele der Abteilungen und Zweigstellen werden von Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam erarbeitet.

Auftretende Konflikte lösen wir offen und partnerschaftlich

Um eine gute Zusammenarbeit zu erreichen, werden wir . . .

- . . . uns gegenseitig akzeptieren und einander aktiv zuhören,
- . . . uns in die Rolle des anderen versetzen,
- . . . Übereinstimmungen feststellen,
- . . . konstruktiv gemeinsam Lösungen suchen und so umsetzen, daß es keine Gewinner und Verlierer gibt.

INPRESSUM: Abt. für Publikationen und Sonderveranstaltungen (8319).
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier.

Basierend auf einer doch sehr unterschiedlichen Herkunft (hier die Gemeindeparkasse für den „kleinen Mann“, da die Investmentbank für die Großindustrie – siehe oben) hatten sich in beiden Unternehmen im Laufe ihrer Geschichte Eigenheiten und ein eigenes Selbstverständnis entwickelt. Jedes Unternehmen hatte seine eigenen Erfahrungen, Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, geprägt vom Kerngeschäftsfeld, auch wenn beide mittlerweile zu Universalbanken geworden waren. Für die Öffentlichkeit, aber auch für die Mitarbeiter zeichnete sich das jeweilige Institut durch Besonderheiten aus. Neben der organisatorisch-technischen Dimension, die als „Hardware“ direkt steuerbar ist, stellte sich somit auch die Aufarbeitung der emotional-kulturellen Dimension, die als „Software“ nur indirekt steuerbar ist. Ein wesentlicher Aspekt war die Zusammenführung zweier Traditionen, die Umwandlung zweier Konkurrenten zu Partnern und schließlich zu einer Einheit. „Alte“, sich auflösende Strukturen gehen in neue Formen der Organisation über, deren Konsolidierung von allen viel Kraft, Ausdauer, Flexibilität, Toleranz und Kommunikationsfähigkeit erfordert. Eine Reihe von Konfliktfeldern liegen natürlich auf der Hand: die Ungeduld von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden, gleichzeitig eine Verunsicherung durch die vielen neuen Gesichter, Abläufe und generellen Änderungen.

Bereits in der Vorphase begann daher eine interne Informationsoffensive. Die Mitarbeiter wurden über den Fortgang der Gespräche bzw. später der Fusionsumsetzung durch Printmedien, EDV-gestützten Mailbox-Informationen und regelmäßigen Veranstaltungen informiert. Auch ad-hoc-Maßnahmen wie das Aufstellen eines „Integrationsbriefkastens“ für Ideen, Anregungen und Beschwerden, oder Eigeninitiativen einzelner Zweigstellen zum „Kennenlernen“ der benachbarten Schwesterzweigstelle wurden ergriffen. Grundlegende Strukturen wurden durch Schaffung eines aus beiden Häusern paritätisch besetzten Integrations-Teams sowie eines Unternehmenskultur-Konzeptes mit drei wesentlichen Elementen geschaffen:

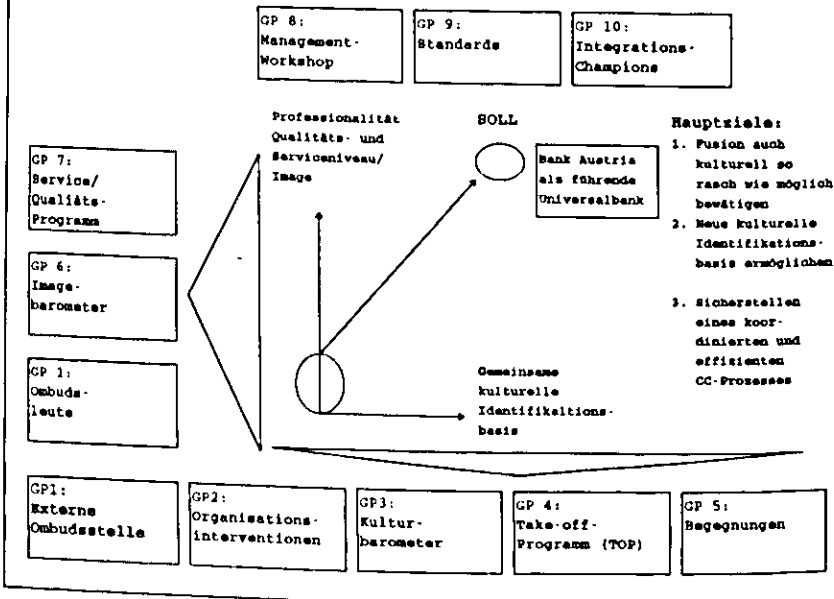
- Programme zur Schaffung einer gemeinsamen kulturellen Identifikationsbasis,
- Programme zur Erreichung der angestrebten Marktprofilierung, sowie
- flankierende Programme zur Unterstützung des Gesamtprozesses.

Zur Schaffung einer gemeinsamen Identifikationsbasis wurden folgende Maßnahmen gesetzt:

- Ombudsleute standen Mitarbeitern und Kunden für spezielle fusionsbedingte Probleme zur Verfügung. Bei dieser Gelegenheit wurden wahrgenommene Reibungsflächen an das Integrationsteam zurückgemeldet.
- Ein breit angelegtes Workshop-Programm bot allen Mitarbeitern die Gelegenheit, deren persönlichen Handlungsbedarf zum Gelingen der Fusion und zur Erreichung der Ziele der neuen Bank bewußt zu machen. Dabei wurden

Corporate Culture-Konzept - Übersicht

GP 11: Vorstand als „Key-Player“



in regelmäßigen Gruppentreffen mit Arbeitspostern das eigene Arbeitsumfeld analysiert, Umsetzungsprogramme entwickelt und breite Kontaktflächen für Begegnungen geschaffen.

- Wiederkehrende Befragungen von Kunden und Mitarbeitern begleiteten den Integrationsprozeß und ermöglichten Korrekturmaßnahmen. Fragen betrafen das persönliche Empfinden im Zusammenhang mit der Fusion, Auswirkungen auf den eigenen Tätigkeitsbereich, Arbeitsklima (Partnerschaft, Fairneß, Synergie, usw.) sowie Kundenorientierung (Qualität, Initiative, etc.).
- In Zukunftswerkstätten wurde auf breiter Basis ein neues Leitbild entwickelt, in das die Kultur der Bank Austria einfließt. Eigene Zukunftswerkstätten für „dienstjunge Mitarbeiter“, für „Frauen“, für das „Mittelmanagement“ und das „Topmanagement“ wurden etabliert. Bei der Zusammenstellung war es wesentlich, zu gleichen Teilen Mitarbeiter aus den beiden ehemaligen Häusern, aus Zweigstellen und zentralen Abteilungen sowie aus Wien und den Bundesländern zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Programme zur Erreichung der angestrebten Marktprofilierung wurden ein Image-Barometer zur Überwachung des Marktimages der Bank Austria als aktionsorientiertes Führungsinstrument sowie ein Service- und Qua-

litätsprogramm im Rahmen der Mitarbeiterschulung eingeführt. Flankierende Programme unterstützten den Gesamtprozeß, wie z. B. Management Workshops und die Schaffung meß- und überprüfbarer Verhaltensmaßstäbe. In all diesen Maßnahmen kam dem Vorstand im Rahmen der Kulturgestaltung eine Schlüssel- und Vorbildrolle zu.

5 Post-Merger Management

Die Fusion der beiden Institute zur Bank Austria war nicht nur eine der größten in Europa, sondern auch eine der erfolgreichsten. Die Bank ist heute leistungsstärker: Sie weist eine deutlich höhere Produktivität auf und ist aufgrund ihrer auch im Zuge des Fusionsvorganges erprobten Fähigkeiten, Anpassungsprozesse effizient zu managen, für die Bewältigung künftiger Anforderungen besser gerüstet.

In den etwas mehr als vier Jahren seit der Fusion konnten die Synergien, die ja eines der wichtigsten Argumente für die Fusion waren, schrittweise erreicht werden. Als Antwort auf die hohe Zweigstellendichte in Österreich reduzierte die Bank Austria die Anzahl der Filialen, die im Jahr 1992 durch die Fusion mit den Sparkassen Steyr und Marchfeld noch auf 354 angewachsen war, bis Mitte 1995 um 34. Ziel ist die Zurücknahme der Geschäftsstellen bis Ende 1996 auf 290, d.h. eine Reduktion binnen fünf Jahren um etwa ein Fünftel. Nur ein Detail am Rande, was dies organisatorisch bedeutet: im Rahmen der Fusion wurde eine rund 20 Seiten starke „Checklist zur Durchführung von Zweigstellen-Zusammenführungen“ entwickelt und eingesetzt.

Die Personaleinsparungen seit der Fusion von Z und ÖLB betragen im Zeitraum 7.10. 1991 bis 1.1. 1995 insgesamt 849 Mitarbeiter bzw. wurden eine Reihe von Mitarbeitern von zentralen Stellen in kundennahe Bereiche verlagert. Als Antwort auf die Ertragsschwäche des gesamten österreichischen Kreditapparates erhöhte die Bank Austria in den letzten Jahren die Erträge stärker als die Aufwendungen, sodaß das Teilbetriebsergebnis stärker als die Bilanzsumme steigen konnte. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete die 1993 vereinbarte Pensionsreform. Ohne Reform wären 77 Prozent der für die Jahre 1991 bis 1996 erwarteten Personalaufwand-Steigerungen aus dem Titel „Pensionen und Pensionsrückstellungen“ angefallen.

Im Verhältnis zur Bilanzsumme lag das Teilbetriebsergebnis der Bank Austria im Jahr 1994 um mehr als 60% über dem Wert von 1991 (unter Einrechnung der Fusionen mit den Sparkassen Steyr und Marchfeld sowie der Wiener Hypothekbank). Am Gesamtmarkt wurde nur eine rund halb so starke Steigerung erzielt. Der Nettozinsenertrag und die Nettoprovisionserträge konnten leicht erhöht und der Personalaufwand im Verhältnis zur Bilanzsumme deutlich gesenkt werden, wogegen im gesamten Banksektor Österreichs der Personalaufwand im Verhältnis der letzten Jahre fast gleich blieb. Zusätzliche Raumkosten und ein forciertes Einsatz moderner Technologie haben allerdings den Sachaufwand im Verhältnis zur Bilanzsumme gleich bleiben lassen, wogegen er im Durchschnitt der österreichischen Banken leicht sank.

Neben dem privaten und kommerziellen Inlandsgeschäft wurden in den vier Jahren seit der Fusion auch die anderen Geschäftsbereiche neu geordnet. So wurden die Auslandsengagements neu strukturiert. In den osteuropäischen Nachbarstaaten wurde der schrittweise Aufbau eines Filialnetzes eingeleitet sowie für den EU-Bereich im Hinblick auf den Anfang 1995 realisierten Beitritt Österreichs Anpassungen vorgenommen. Im Beteiligungsbereich erfuhr die Bank Austria mit dem Erwerb der Mehrheit an der Wiener Holding und der Integration der kommerziellen Beteiligungen in die Bank Austria Gruppe eine weitere Vergrößerung. Im Bereich Banken, Finanzdienstleistungen und Allfinanz erreichte die Gruppe im Jahr 1994 eine zusätzliche Bilanzsumme von öS 400 Mrd.; im Nichtbankensektor wurden im Jahr 1994 Erlöse von öS 60 Mrd. mit 31.000 Mitarbeitern erzielt. Auf die Entwicklung der Gesellschaften im banknahen Bereich der Gruppe hatte im Jahr 1994 außerdem der Erwerb der Aktienmehrheit an der GiroCredit, dem Spitzeninstitut des Sparkassensektors, seitens der Anteilsverwaltung Zentralsparkasse (AV-Z), dem Hauptaktionär der Bank Austria, wesentlichen Einfluß. Mit dem Schwesterinstitut wurden umfangreiche Kooperationen realisiert, die über das EDV- und Rechenzentrum des Sparkassensektors (Spardat) und den Sparkassenverband auch Synergiepotentiale im Sparkassensektor wirksam werden lassen. Beispielsweise wurden im Herbst 1995 die Investmentfondsgesellschaften von Bank Austria und GiroCredit zur SPARINVEST AUSTRIA Kapitalanlage AG fusioniert. Diese neue Investmentfondsgesellschaft ist in Österreich Marktführerin mit einem Anteil von rund 25%.

Im Jahr 1995 wurde vereinbart, die strategische Partnerschaft mit der Cariplo mittels verstärkter kapitalmäßiger Verflechtung weiter zu intensivieren, was den von der Cariplo gehaltenen Anteil auf nicht ganz 6% erhöht. Weiters wurde Ende 1995 mit der ebenfalls mit der Cariplo kooperierenden Westdeutschen Landesbank Girozentrale Düsseldorf (WestLB), der drittgrößten deutschen Bank, ein Kooperationsvertrag eingegangen, der mit einer Beteiligung der WestLB von nicht ganz 10% am Grundkapital der Bank Austria im Rahmen einer Kapitalerhöhung unterlegt wird. Mit der Kooperationsvereinbarung erklären sich WestLB und Bank Austria gegenseitig zum bevorzugten Partner für grenzüberschreitende Finanzgeschäfte. Schwerpunkte der Kooperation sind das kommerzielle Auslandsgeschäft, Auslandszahlungsverkehr, Währungsclearing, Wertpapiergeschäft/Investmentbanking sowie das Osteuropageschäft.

6 Resümee

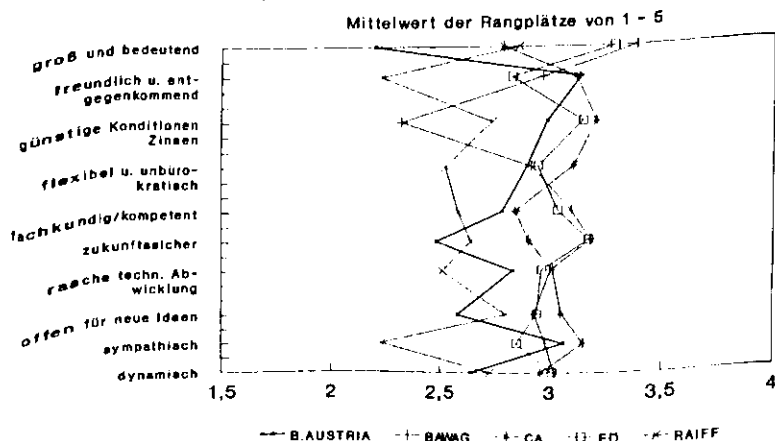
Durch die Fusion ergaben sich für alle beteiligten „Stakeholder“ – Mitarbeiter, Management und Aktionäre – vielfältige neue Perspektiven: Mitarbeiter und Management profitieren von der langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch der Arbeitsplätze in der neu geschaffenen österreichischen Großbank. Der Zusammenschluß bedeutet zwar für die Mitarbeiter auf

allen Ebenen eine Herausforderung, er bietet aber auch vielfältige Chancen, an der Neugestaltung und Weiterentwicklung des gesamten Institutes mitzuwirken. Die Entwicklungs- und Aufstiegschancen jedes einzelnen Mitarbeiters steigen mit der Betriebsgröße und der Vielfalt der Geschäftsfelder. Damit ergibt sich die Möglichkeit, interessante Aufgabengebiete im In- und Ausland entsprechend den Eignungen und Neigungen jedes einzelnen anzubieten.

Für die Partizipanten und Aktionäre wiederum erhöhen sich die Chancen auf nachhaltige dauerhafte Dividendenzahlungen durch die größere Wettbewerbsfähigkeit der Bank Austria als führende österreichische Großbank.

Vorrangiges Ziel des partnerschaftlichen Zusammengehens ist die bestmögliche Nutzung des vorhandenen Know-how zum Vorteil der Kunden. Obwohl Qualität Vorrang vor Quantität hatte und Rentabilität vor Wachstum, konnte die Bank Austria ihre Spitzenposition in Österreichs Bankenlandschaft unangefochten behaupten, ist heute in vielen Geschäftsbereichen Marktführerin und kann aus dieser Position heraus ihre Geschäftspolitik gestalten und verwirklichen. Dies wurde auch von der Finanzzeitschrift „Euromoney“ anerkannt, die die Bank Austria 1995 zum dritten Mal in Folge als „beste Bank“ und „bestes Wertpapierhaus“ Österreichs einstufte. Mit der Bank Austria AG ist ein bedeutendes zentraleuropäisches Allfinanzinstitut entstanden, das trotz seiner verstärkten europäischen Präsenz und Verbindungen seinen österreichischen Charakter behalten und bewahren wird.

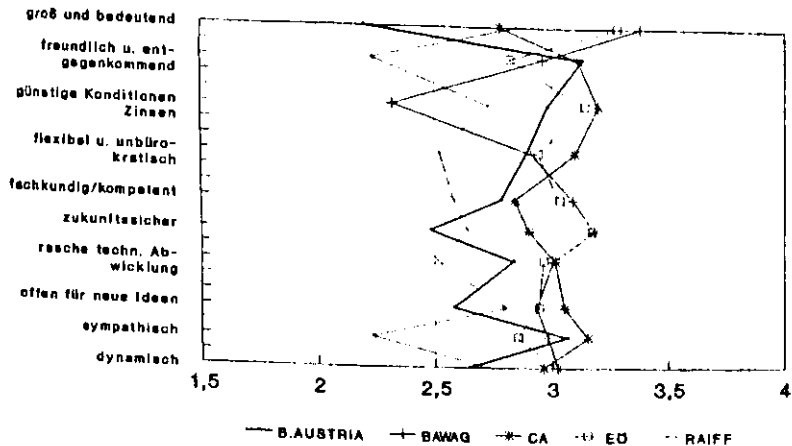
*Mit der Fusion führt die BANK AUSTRIA
schlagartig punkto "groß", "zukunfts-
sicher", "innovativ", "dynamisch"*



NOVEMBER 1991
UNR1.6. 7240804

Image der BANK AUSTRIA nach Fusion Österreich: mittlere Rangplätze

1=beste, 5=schlechteste Bewertung.



NOVEMBER 1991
10127_image42.ch7

Anmerkung

- ¹ René Alfons Haiden war zum Zeitpunkt der Fusion Vorstandsvorsitzender der Zentralsparkasse und bis April 1995 der fusionierten Bank Austria; Peter Haiss war im Vorstandssekretariat von Länderbank bzw. Bank Austria tätig.

Literatur

- BANK AUSTRIA-Geschäfts- und Quartalsberichte der Jahre 1991 bis 1995.
 BARAZON, Ronald (1988), Ideale Partner für Fusionen sind schwer zu finden, in: Salzburger Nachrichten, 20. 9. 1988, S. 4.
 DEISER, Roland (1993), Post-Mergermanagement als strategisch-organisatorischer Lernprozeß. Proceedings of the 11th International Strategic Management Society Conference, Toronto, Canada, 1991.
 FINK, Gerhard / HAISS, Peter / PETSCHNIGG, Reinhard (1994), A Case Study on Business Strategies of Austrian Banks, in: Fair/Raymond (Hrsg.): The Competitiveness of Financial Institutions and Centres in Europe, SUERF Cluwer Academic Publishers, S. 151-170.
 FOOTE, Nathaniel / SUTTIE, Robert (1991), Post-merger management, in: McKinsey Quarterly 1991/3, S. 120-127.
 HAIDEN, René Alfons (1992), Banken im Umbruch, in: Bankarchiv 7/1992, S. 595-601.

- HAIDEN, René Alfons / HAISS, Peter (1995): Zukunftsperspektiven des Bankwesens in Österreich, in: Khol/Ofner/Stirnemann (Hrsg.), Österreichisches Jahrbuch für Politik 1994, Oldenbourg Verlag für Geschichte und Politik, S. 639-660.
- HAIDEN, René Alfons / HAISS, Peter (1993), Fusionspolitik, in: ÖAF (Hrsg.), *Entwicklungen im Management*, Linde Verlag Wien, S. 233-247.
- HAISS, Peter (1994), Die Fusion der Bank Austria Aktiengesellschaft, in: Nemeec/Reicheneder (Hrsg.), *Der Unternehmenskauf und seine Abwicklung in der Praxis*. Service Fachverlag Wien, S. 521-542.
- HAISS, Peter / SCHICKLGRUBER, Werner (1992), Bankstrategien unter geänderten Rahmenbedingungen, in: *Bankarchiv* 10/1992, S. 871-885.
- HAISS, Peter / SPRING, Siegmund (1992), Z-Länderbank Bank Austria, in: Fremuth/Orbán/Gansterer (Hrsg.), *Öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft in Österreich*. Manz Verlag Wien, S. 293-297.
- HOCK, Johann (1994), Die Schaffung einer neuen Unternehmenskultur aus zwei historisch unterschiedlichen Entwicklungen, in: Mosser (Hrsg.), *Corporate Identity und Geschichtsbewußtsein*. Veröffentlichungen der Österreichischen Gesellschaft für Unternehmensgeschichte, Band 16, S. 23-27.
- LAUSBERG, Carsten / ROSE, Peter (1995), Merger motives in European banking, in: *Bankarchiv* 3/1995, S. 177-186.
- NOBLE, Alex / GUSTAFSON, Loren / HERGERT, Michael (1988), Planning for Post-merger Integration, in: *Long Range Planning*, Vol. 21, Nr. 4, S. 82-85.
- SCHEITHAUER, Peter / HAISS, Peter (1994), Die österreichischen Banken und ihre Kunden im Markt ohne Grenzen, in: Lexa/Smekal/Socher (Hrsg.), *Die Herausforderung der Kreditinstitute in einem großen europäischen Markt*. Schriftenreihe des Österreichischen Forschungsinstitutes für Sparkassenwesen Heft 1/1994, S. 21-28.
- SCHWARZ, Anton (1993), Zur Realisierung von Kosten-Synergien in Fusionsprozessen, in: Seicht (Hrsg.), *Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 1993*, Orac Verlag Wien, S. 109-128.

Die Autoren danken vielen Kollegen der Bank Austria, vor allem aus den damaligen Ressorts Integrationsmanagement und Planung & Controlling sowie den Abteilungen Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen für die Unterstützung und Zurverfügungstellung von Unterlagen. Der Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Meinung der Autoren wieder.

Autoren

Dr. René Alfons HAIDEN,

Vorstandsvorsitzender der Bank Austria (bis April 1995)

Dr. Peter HAISS,

Abteilung Sonderfinanzierung, Bank Austria

Peter HOFMANN,

Leiter Investor Relations des Radex-Heraklith Konzerns

Univ.Prof., Mag. Dr. Helmut KASPER

Institut für Wirtschafts- und Verwaltungsführung,
Personalwirtschaft und Wirtschaftspädagogik, WU Wien

Dir. Dkfm. Philip MARKL,

Leiter der Konzerninformation und Öffentlichkeitsarbeit der
SPAR ÖSTERR. WARENHANDELS AG

Univ.Prof. Dr. Alois MOSSER,

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, WU Wien

Univ.Prof., Dkfm. Dr., Dr. h.c. J. Hanns PICHLER

Institut für Volkswirtschaftstheorie und -politik, WU Wien

Dr. Wolfgang SCHWAIGER,

Leiter Kommunikation und Investor Relations der
VA Technologie AG

Dkfm. R. Engelbert WENCKHEIM,

Vorstandsdirektor der Ottakringer Brauerei Harmer AG und
Vizepräsident der Wirtschaftskammer Österreich