

Wie man aus zwei grossen Firmen eine noch grössere macht

Aus den beiden grossen nationalen Bauunternehmen Zschokke und Batigroup wurde der international wettbewerbsfähige Baudienstleistungskonzern Implenia. **__VON KATRIN PIAZZA**

In Kürze In knapp zwölf Wochen wurde die Fusion der Genfer Zschokke-Gruppe mit der Basler Batigroup zur Implenia vollzogen. Der neue Konzern ist das führende Bau- und Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz. Implenia will die Kosten- und Technologieführerschaft erlangen und dadurch die Wettbewerbsposition im In- und Ausland stärken. Die Integrationsprozesse wurden geführt und begleitet von der Unternehmensberatung Capgemini, zu deren Kernkompetenz Transformationsprozesse und Change Management zählen. Das Projekt «Grundsteinlegung eines international wettbewerbsfähigen Marktführers» wurde am 18. September in Zürich mit dem Award «Best Business Transformation» der ASCO – «Association of Management Consultants Switzerland» (siehe Kasten auf dieser Seite) ausgezeichnet.

KATRIN PIAZZA ist freie Journalistin BR und arbeitet regelmässig für das «io new management», die «Handelszeitung» und weitere Publikationen. katrin.piazza@datazug.ch

Überkapazitäten und Kostendruck – diese beiden Themen prägten die Schweizer Bauwirtschaft, wie sie sich in den ersten fünf Jahren des neuen Jahrtausends präsentierte. Die auch im Bausektor fortschreitende Liberalisierung brachte ausserdem zunehmend ausländische Konkurrenten auf den Markt, was den Wettbewerb zusätzlich verschärfte. Der Zwang, bei Ausschreibungen oder Offerten für Grossprojekte hohe Vorleistungen zu erbringen, ohne die Gewissheit, den Auftrag auch zu gewinnen, brachte vor allem kleine Baufirmen zusehends an den Rand ihrer Möglichkeiten. Grund zur Hoffnung auf Besserung besteht nicht, im Gegenteil: In der Schweiz ist in den nächsten Jahren eher mit einem leichten Rückgang der Bauinvestitionen der öffentlichen Hand zu rechnen.

Einen Ausweg aus dieser Bedrängnis sahen die Geschäftsleitungen der Genfer Zschokke-Gruppe und der Basler Bati-

group in einem für die Branche ungewöhnlichen Schritt: einer Fusion. Batigroup, kotierte Unternehmung mit den drei Standbeinen Generalunternehmung, Infrastrukturbau und Tunnelbau, vereinigte unter einem Dach das traditionelle Bauhandwerk mit Ingenieurwissen und Managementkompetenz. Zschokke, eine ebenfalls kotierte Gruppe, verfügte über eine beachtliche Anzahl an Unternehmen, die zur Hauptsache in den Bereichen Generalplanung, General- und Totalunternehmung, Engineering, Bauproduktion und Immobilien-Dienstleistungen tätig waren.

Durch einen Zusammenschluss, so die Vision, würde ein Baukonzern entstehen, der von der Bauplanung bis zur Immobilienbewirtschaftung alles aus einer Hand anbieten könnte. Dank seiner Grösse wäre der neue Konzern zudem in der Lage, grössere unternehmerische Risiken einzugehen, etwa bei der Beteiligung an internationalen Part-

Der ASCO-Award 2007

Unter dem Patronat von Economie-suisse und mit der «Handelszeitung» als Medienpartnerin hat die ASCO, die Ständesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater, dieses Jahr zum zweiten Mal einen Preis für die beste Unternehmenstransformation vergeben. Der Award will laut den Verantwortlichen «die grundlegende Neuausrichtung einer Firma dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben, das Bewusstsein für exzellentes Coaching schärfen, auf

ausserordentliche Erfolge qualitativer und quantitativer Art hinweisen sowie möglichen Beratungskunden verdeutlichen, wo die Unterschiede in der Vielfalt des Beratungsspektrums liegen». Eine zehnköpfige Jury hat aus den eingegangenen Projekten «Grundsteinlegung eines international wettbewerbsfähigen Marktleaders» als Sieger ausgewählt. Am 18. September 2007 wurden Capgemini und Implenia dafür mit dem Award «Best Business Transformation» ausgezeichnet.



Bild: PD Implenla

Erfolgreiche Einführung des neuen Logos: Die zahlreichen Margeriten sind beispielsweise bei einem Stadtpaziergang nicht zu übersehen.

nerschaften oder bei Grossprojekten im In- und Ausland. Erste Gespräche über eine mögliche Fusion fanden im Spätsommer 2005 statt.

Fusion aus einer Position der Stärke heraus

Batigroup beschäftigte damals 3500 Mitarbeitende und erzielte einen Umsatz von 1,14 Milliarden Franken. Zschokke erwirtschaftete mit etwas über 3000 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,64 Milliarden Franken. Der Zusammenschluss erfolgte also, wie die beiden Bauunternehmen am 15. November 2005 einer staunenden Öffentlichkeit bekannt gaben, «aus einer Position der Stärke heraus». Implenla gedenke, wurde weiter erklärt, die Kosten- und

Technologieführerschaft in der Schweiz zu übernehmen und dadurch die Wettbewerbsposition des Unternehmens im In- und Ausland zu stärken. Erreicht werden sollte dieses ehrgeizige Ziel durch die Konsolidierung einzelner Bereiche, eine führende Stellung im IT-Bereich und Prozessreorganisation.

Selbst Finanzanalysten, Insider der Baubranche und Wirtschaftsjournalisten hatten mit einer solchen Fusion nicht gerechnet. Am 20. Februar 2006 gab die Wettbewerbskommission der «Heirat» ihren Segen, worauf auch die Aktionäre der beiden Fusionspartner am 2. März den Plänen ihrer Geschäftsleitungen zustimmten. Technisch erfolgte die Gründung des neuen Konzerns durch Fusion der beiden Firmen zur neugegründeten Implenla. Die beiden Ver-

waltungsräte von Zschokke und Batigroup einigten sich nach gegenseitiger Einsichtnahme in die Geschäftsunterlagen auf ein Wertverhältnis von 65 (Zschokke) zu 35 (Batigroup). Zum CEO von Implenla wurde der bisherige Zschokke-CEO Christian Bubb ernannt. Werner Helfenstein, CEO von Batigroup, begleitete noch den Integrationsprozess und verliess im März 2006 die Unternehmung nach der vollzogenen Fusion.

Für das Beratungsunternehmen Capgemini war der Auftrag sowohl «business as usual» als auch nicht. Zwar gehören Post Merger Integration (PMI) und strategische Transformationen zu den Kerngebieten von Capgemini Consulting. Als spezielle Herausforderung erwiesen sich aber die ungewöhnlich kurze Projektlaufzeit von weniger als zehn Wochen (in der Pre-Closing-Phase). «Ausserdem hatten wir es mit zwei Fusionspartnern zu tun, die bisher als direkte Wettbewerber aufgetreten waren», erklärt die Projektverantwortliche Petra Rumpf, Vice President Capgemini Schweiz. «Dies und die sehr unterschiedlichen Führungskulturen stellten hohe Anforderungen an die Programmsteuerung und das Change Management.» Während die Komplexität des Implenla-Zusammenschlusses geringer ausfiel als bei anderen, in der Regel über Landesgrenzen hinweg agierenden Fusionen, war diesmal eine umfassende Transformation geplant, über alle Bereiche inklusive IT hinweg. Mit anschliessender Übergabe der Projektsteuerung an Implenla. Entsprechend gross waren die involvierten Teams: Über 40 Mitarbeitende von Implenla hatten ständig mit mehr als zehn Beratern von Capgemini zu tun.

Auf Kontinuität setzen

Natürlich hätte die Fusion auch ohne externe Berater durchgeführt werden können, bestätigt Implenla-CEO Chris-

tian Bubb. «Die Frage ist bloss: Mit welchem Resultat?» Für eine Fusion dieser Grösse und Komplexität, die zudem in derart kurzer Zeit durchgeführt werden sollte, hätten die personellen Ressourcen der Fusionspartner nicht ausgereicht. Schliesslich waren alle internen Schlüsselpersonen bereits ausreichend durch das Tagesgeschäft beansprucht. Die Wahl fiel auf Capgemini, weil Bubb bereits seit 1997 mit diesem Beratungsunternehmen zusammenarbeitete. Die Dauer der erfolgreichen Zusammenarbeit sei dabei wichtiger als der Name der Beratungsfirma, erklärt Bubb. «Ich brauche jemanden, der unsere Firma und unsere Strukturen kennt, der weiss, wie wir ticken». Diese Kontinuität fand er in Petra Rumpf, Vice President von Capgemini, die ihn schon während seiner Zeit als CEO von Zschokke bei der strategischen Konzernentwicklung und bei der Vorbereitung des Mergers unterstützt hatte.

Bedingt durch die knappen zeitlichen Ressourcen, fielen beim PMI-Prozess der Berater die sonst normalerweise nacheinander ablaufenden Phasen 1 und 2 zusammen. Während die ersten Wochen sonst üblicherweise mit dem Aufsetzen des Programms, der Festlegung der künftigen Führungsorganisation und der Planung der Massnahmen pro Bereich verbracht werden, galt es bei diesem Zusammenschluss, bereits in dieser Phase umzusetzen und zu kommunizieren. «Wir haben bald und in allen Bereichen mit konzeptionellen Arbeiten begonnen», erzählt Rumpf.

Da von Anfang an eine baldige Übergabe der Projektführung an Implenia-Mitarbeitende geplant war, wurde das Management schon früh bei der Auswahl des künftigen internen Programmverantwortlichen unterstützt. Dieser wurde schon zu Beginn des Projektes als Team-Mitglied innerhalb des Beraterteams eingeführt, in Beratungs-

und Programm-Management-Tools geschult und durch ein enges Coaching begleitet. «In der Regel sind PMI-Prozesse längerfristige Projekte mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten», erklärt Rumpf, «hier erfolgte die Übergabe an den Kunden in einer sehr frühen Phase.»

Ähnlich wie Tunnelbauer, die bei einem Projekt grundsätzlich überraschend auftretende Schwierigkeiten einplanen und «worst case scenarios» bereithalten, hatten bei der Implenia-Fusion auch die Berater keinen völlig reibungslosen Ablauf erwartet. Rumpf dazu: «Man rechnet immer mit Schwierigkeiten und weiss, wie man damit umgehen muss.» Den beteiligten Beratern sei klar, dass sie in einem PMI-Projekt mit höchst intensiven Arbeitspenssen zu rechnen hätten. Gerade die Intensität dieser Projekte sei jedoch auch das,

was sie so spannend mache: «Berater sind Leute, die solche Herausforderungen brauchen», weiss Rumpf aus Erfahrung.

«Was die Öffentlichkeit von einer Fusion mitbekommt, stellt höchstens die Spitze des Eisbergs dar», umschreibt Bubb die administrativen Herausforderungen dieses Zusammenschlusses. Unter der Wasserlinie galt es, die operativen Einheiten der beiden Fusionspartner in die neuen Konzernbereiche General- und Totalunternehmung, Bauproduktion (Infra und Industrieller Bau) und Real Estate zusammenzuführen. Dafür mussten Reorganisationen und Restrukturierungen durchgeführt, die Leistungs-Portfolios der Einheiten im Einzelnen definiert, Standorte zusammengelegt und Werkhöfe aufgehoben werden. Dabei trafen, erinnert sich Bubb, die «zentralistischen Tendenzen

BERUFS
MESSE
ZÜRICH

23. bis 27. Oktober 2007
Messezentrum Zürich



Neu mit integrierter Erwachsenenbildung!

Beruflich weiterkommen, sich neu orientieren, dazulernen? Erstmals präsentiert die Berufsmesse Zürich auch für Erwachsene Angebote zu Aus- und Weiterbildungen sowie kostenlose Laufbahnberatungen. Besuchen Sie am Mittwochnachmittag, Freitagabend und Samstag die interessanten Veranstaltungen zu den Themenbereichen Bewerbung, Wiedereinstieg, Potenzialanalyse oder Laufbahngestaltung in Eigenregie.

Details dazu erfahren Sie unter www.berufsmessezuerich.ch.

Di bis Do 8.30 – 17 Uhr | Fr bis 20 Uhr | Sa 10 – 16 Uhr | Eintritt kostenlos

Patronat


Medienpartner





Veranstalter



Die direkte, mündliche Kommunikation beschleunigt die kulturelle Integration.

eines Konzerns auf die Autonomiebestrebungen der Regionalleiter, die sich als Unternehmer sehen und auch so behandelt werden möchten.»

Obwohl die Abläufe des Zusammenschlusses optimal vorbereitet und geführt wurden, waren die Verantwortlichen mit Schwierigkeiten konfrontiert. Bubb dazu lakonisch: «Überraschungen gibt es immer». Einerseits seien Dinge ans Licht gekommen, die aus der Due Dilligence nicht hervorgegangen seien – «was nie Anlass zur Freude ist». Zudem habe man wohl, räumt der Konzernleiter unumwunden ein, den Faktor Mensch unterschätzt. Verständlich und wenig überraschend sei, dass bei einer Fusion sowohl Mitarbeitende als auch Kadermitglieder ver-

unsichert seien. Als grösste Risiken eines PMI-Prozesses nennt Rumpf denn auch den Verlust von Umsatz, «weil sich die Mitarbeitenden zu lange mit ihrer internen Positionierung beschäftigen und den Marktfokus verlieren». Tatsächlich sei der Aufwand bei der Verhandlung über einzelne und kollektive Vereinbarungen wie beispielsweise Pensionskassen- oder Spesenreglemente unerwartet hoch ausgefallen.

Mehr persönliche Präsenz

Dem erwarteten Risiko habe man mit einem umfassenden Kommunikationskonzept begegnen wollen. Für Bubb überraschend war jedoch, dass der schriftlichen Kommunikation dabei

kaum Beachtung geschenkt wurde. «E-Mails, Memoranden, Botschaften und so weiter kann man vergessen. Sie werden nicht gelesen.» Die Geschäftsleitung der Implenia sei vom Bedürfnis nach direkter, mündlicher Kommunikation überrascht worden. «Wir hätten monatelang auf Schweizertournee gehen können», beschreibt der Konzernleiter die damalige Situation. Einmal bemerkt, sei das Bedürfnis aber durchaus adressiert worden. Mit nachhaltiger Wirkung: Bubb setzt nach eigener Einschätzung heute stärker als vor der Fusion auf persönliche Präsenz und direkte mündliche Kommunikation. Auch Rumpf würde rückblickend einen noch grösseren Fokus auf den Bereich der direkten Kommunikation legen, konkret: «Auf allen Ebenen mehr Einzelgespräche führen auf der Basis von Fokus-Interviews.» Dies, um aktiv Vertrauensbildung und eine Beschleunigung der kulturellen Integration zu erreichen.

Gerade die kulturellen Unterschiede sowohl in der Unternehmens- als auch in der Führungskultur der beiden Fusionspartner stellten alle Beteiligten vor grosse Herausforderungen. «Alle Projektteams wurden paritätisch besetzt», erzählt Rumpf, «jeweils ein Berater agierte als Moderator und einer als Experte im jeweiligen Themengebiet.» Der Fokus lag zwar auf einer gemeinsam getragenen, optimalen Lösung für Implenia – übermässigem Harmoniestreben wurde jedoch nicht gehuldigt. Im Gegenteil, so Rumpf: «Konsensorientierte, suboptimale Kompromisslösungen wurden explizit vermieden.» Bubb nennt dieses Vorgehen «den mittleren Grad der Unzufriedenheit finden». In den jeweiligen Projektteams wurden Empfehlungen erarbeitet und der Konzernleitung vorgeschlagen.

Als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen der Fusion nennt Rumpf die hohe Entscheidungsfähigkeit

Implenia und Capgemini

Die Kundin: Implenia Schweiz AG ist der grösste Baukonzern der Schweiz und hält einen Marktanteil von rund 6 Prozent. Der Konzern ging 2005 aus der Fusion der Genfer Zschokke-Gruppe mit der Basler Batigroup hervor und beschäftigt etwa 6500 Mitarbeitende. Implenia versteht sich nicht als Bauunternehmen im herkömmlichen Sinn, sondern als Baudienstleistungskonzern, der seinen Kunden von der Bauplanung bis zur Immobilienbewirtschaftung alles aus einer Hand anbietet. Durch die Fusion wurde ausserdem eine Grösse erreicht, die es Implenia erlaubt, grös-

sere Unternehmensrisiken einzugehen und auch gegenüber ausländischer Konkurrenz im verschärften Wettbewerb zu bestehen.

Der Berater: Capgemini ist mit weltweit 75 000 Mitarbeitenden einer der international grössten Dienstleister für Managementberatung, Technologie-Services und Outsourcing. Die Beratungsfirma erzielte 2006 einen Umsatz von 7,7 Milliarden Euro. Capgemini Consulting ist die Strategie- und Management-Beratungseinheit der Gruppe. Ihre Kernkompetenz ist das Management umfassender Transformationsprozesse.

der Implenia-Konzernleitung, die sämtliche notwendigen Entscheidungen im Zwei-Wochen-Rhythmus fällt. «Das ist wichtig, sonst schiebt man irgendwann eine riesige Bugwelle von Unentschiedenem vor sich her.» Dies war beim Zusammenschluss zur Implenia offensichtlich nicht der Fall. Die Geschwindigkeit, mit der der Konzern an Fahrt gewonnen hat, lässt viel eher auf einen äusserst starken Motor samt entsprechender Heckwelle schliessen.

Die Erfolge im Überblick

- ▶ Die anvisierten Synergien wurden erreicht. Christian Bubb kommentierte den ersten Halbjahresab-

schluss im September 2006: «Die Entwicklung von Implenia im ersten Halbjahr bestätigt unsere hohen Erwartungen, die wir in den Zusammenschluss der beiden Unternehmen gesetzt haben. Sowohl in Bezug auf die Umsatz- und Ertragsentwicklung als auch bezüglich der nachhaltigerzielbaren Synergien (...) sehen wir uns in unseren hoch gesteckten Erwartungen bestätigt.»

- ▶ Die errechneten Einmalkosten der Fusion in der Höhe von 45 bis 50 Millionen Franken konnten eingehalten werden.
- ▶ Aufgrund der guten Baukonjunktur und des hohen Auftragsbestands mussten die Kapazitäten in wesent-

lich geringerem Ausmass als ursprünglich angenommen angepasst werden. Der Personalbestand sank um 122 Stellen – gerechnet hatte Implenia mit 650 Stellen. Während beim technischen und kaufmännischen Personal der Bestand von 1869 auf 2098 aufgestockt wurde, sank er beim Betriebspersonal von 4466 auf 4115.

- ▶ Der Integrationsprozess ist abgeschlossen und der Konzern auf gutem Weg.
- ▶ Die Marktführerschaft von Implenia ist unbestritten (gesamtschweizerisch hält der Konzern in einer stark fragmentierten Branche einen Marktanteil von rund 6 Prozent).

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel Implenia: Vertrauen, entscheiden und kommunizieren

Vertrauen, Entscheidungsfähigkeit und Kommunikation haben dazu geführt, dass die Fusion von Zschokke und Batigroup zur Implenia ein Erfolg wurde.

Vertrauen

Die Tatsache, dass zwischen dem Chef der Konzernleitung, Christian Bubb, und der Verantwortlichen von Capgemini, Vice President Petra Rumpf, bereits eine langjährige Geschäftsbeziehung bestand, hat sich nach Ansicht beider günstig auf das Projekt ausgewirkt. Ausserdem sei dem Projekt im Management hohe Bedeutung beigemessen worden. Dies drückte sich darin aus, dass der CEO selbst als Projektleiter auf Kundenseite agierte.

Entscheidungsfähigkeit

Die Konzernleitung der neu gegründeten Implenia zeichnete sich durch Entscheidungsfähigkeit aus und genoss zudem das Vertrauen des Verwaltungs-

rates. In einem Transformationsprozess dieser Grössenordnung und mit dieser Zeitvorgabe ist Entscheidungsfähigkeit ein essenzieller Erfolgsfaktor. «Schlimmstenfalls lieber eine falsche Entscheidung als keine», meint Rumpf. Wichtig sei auch die breite Einbindung der Verantwortlichen auf beiden Seiten gewesen und der Fokus auf Inhalte (statt in aufwändigen Powerpoints wurde mit einfachen Templates gearbeitet).

Kommunikationsprozess

Wie in einem Transformationsprozess üblich, kam der Kommunikation grosse Wichtigkeit zu. Ein umfassendes Kommunikationskonzept war vorhanden und wurde mit diversen Informationsinstrumenten umgesetzt. Rückblickend

habe man den Faktor Mensch unterschätzt, glaubt Bubb. Die Veränderung habe nicht nur bei der Belegschaft, sondern auch beim Kader grosse Unsicherheit und Ängste ausgelöst. Auch wenn es grundsätzlich schwierig sei, bei einem Projekt dieser Komplexität und bei der geforderten Geschwindigkeit die Informationsbedürfnisse aller Beteiligten restlos zu befriedigen: «Wir hätten alle viel stärker direkt kommunizieren müssen», räumen Bubb und Rumpf übereinstimmend ein. Diesem Umstand wird heute – in der Post Merger Integrationsphase – immer noch Rechnung getragen. Bubb und seine Konzernleitungsmitglieder achten darauf, direkt zu kommunizieren sowie auch in den Regionen und in den einzelnen Bereichen des Konzerns stärker präsent zu sein.