



STRATEGISCHE INTEGRATION AUCH VON AUSLÄNDISCHEN TOCHTERGESELLSCHAFTEN

Unternehmen

Ein in Deutschland ansässiges Unternehmen der Hochtechnologie hat u. a. eine Tochtergesellschaft in Südfrankreich. Dieses Unternehmen hat, aus der Historie und vom Produkt, eine relative Unabhängigkeit von der Muttergesellschaft.

Eckdaten der französischen Gesellschaft:

- 160 Mitarbeiter, 25 Mio. EUR Innenumsatz
- Eigene Produktbaureihe (F&E, Konstruktion, Produktbetreuung, Produktion, Marketing und Service)
- Hoch effizient und profitabel, besser als die Muttergesellschaft (Cashcow der Mutter)

Problem

- Durch häufigen Führungswechsel bei der Muttergesellschaft haben sich die Geschäftsführungen beider Gesellschaften immer weiter voneinander entfernt, die Fronten haben sich verhärtet
- Die 2. und 3. Ebene haben gegen die Tochter Politik betrieben
- Es wurde nur noch per E-Mail korrespondiert
- Entlassungen bei der Tochter wurden angeordnet, Begründung: „Ihr müsst Kosten einsparen“, wobei man in Frankreich nicht einsichtig war, da dort der größte Profit erzeugt wurde
- Der Betriebsrat hat gegen diese Entlassungen ein Gerichtsverfahren eingeleitet

Interim-Aufgabe

Integration der Tochter in die strategischen Überlegungen der Muttergesellschaft (schließen, Status quo, ausbauen) und eine nachhaltige Umsetzung

Lösung

- Analyse der wirklichen Verhältnisse zwischen Mutter und Tochter durch Bestandsaufnahme vor Ort mit Gesprächen der ersten drei Ebenen (von Mutter und Tochter)
- Herausarbeiten der Unterschiede in der Mentalität (Deutschland und Frankreich) und der Unterschiede in der Unternehmensführung (Direktionsprinzip gegen Kollegialprinzip)
- Coachen und Beraten der 1. und 2. Ebene von Mutter und Tochter
- Formulieren von gemeinsamen Kommunikationstools und Arbeitsgremien
- Aufbau und Installation eines einheitlichen Reporting-Systems (produktionsbezogen)
- Installieren eines Fertigungsverbundes (intern und extern)
- Bilden von Kompetenzzentren

Nutzen

- Die Tochter ist zum integralen Bestandteil geworden
- Mit dem Betriebsrat in Frankreich ist eine Betriebsvereinbarung, ein Interessenausgleich formuliert und unterschrieben worden (ein Novum)
- Beide Geschäftsführungen korrespondieren „auf gleicher Augenhöhe“ miteinander
- Die Tochter ist zu einem Kompetenzzentrum ausgebaut worden, inkl. einer Produktreihen-Verlagerung von der Muttergesellschaft nach Frankreich



Dauer des Projektes

8 Monate

Erfolgsfaktoren

- Einbinden der unterschiedlichen Kulturen und historischen Gegebenheiten in das Integrationskonzept
- Frühzeitiges Einbeziehen der Mitarbeitervertreter, sowohl der deutschen Muttergesellschaft als auch der französischen Tochter
- Coachen und Beraten der 1. und 2. Ebene der Muttergesellschaft (auch diese mussten sich auf die Konstellation einlassen) und der französischen Tochter
- Durch den Fertigungsverbund und das einheitliche Reporting-System ist eine Klammer „erzwungen“ worden, aus der keiner ausbrechen kann