

JPB Consulting Sarl  
41, Chemin de Halage  
77000 LA ROCHETTE  
FRANKREICH

Dezember 2006

**MENTAL MERGER®-Prozess  
zur Integration von Messer Griesheim in den Air Liquide-Konzern**

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Mai 2004 tätigte die Air Liquide-Gruppe mit der Übernahme der Aktivitäten von Messer Griesheim im Bereich Industriegase in Deutschland, Großbritannien und den USA für ca. 2,7 Mrd. € eine der bedeutendsten Investitionen in ihrer Geschichte. Als weltweit führendes Unternehmen im Bereich Industriegase strebt Air Liquide diese Position auch in Deutschland an. Neben diesem strategischen Ziel sollte der Zusammenschluss Synergien in Höhe von 100 Mio. € innerhalb von drei Jahren generieren.

Um dieses hochgesteckte Ziel zu erreichen, wurden nach Genehmigung der Akquisition durch die Europäische Kommission Arbeitsgruppen aus beiden Unternehmenseinheiten gebildet, um Lösungen für die organisatorische, strategische und marktpolitische Neuorientierung zu erarbeiten. Der Vorstand der Air Liquide in Paris und die Geschäftsführung der Air Liquide in Deutschland waren sich jedoch von vornherein bewusst, dass der Prozess des Zusammenwachsens eine professionelle Begleitung erforderte. Denn die mentalen und emotionalen Anforderungen sowohl an das Management als auch an die Mitarbeiter waren sehr hoch:

- **Ein enormer Druck lastete auf der gesamten Organisation:** Beide ehemaligen Unternehmen operierten sehr erfolgreich im deutschen Markt, so dass die Umsatz- und Gewinnvorgaben durch den Konzern ebenfalls sehr ehrgeizig waren. Gleichrangig zu den ambitionierten Synergiezielen standen selbstverständlich die Kundenzufriedenheit und der Service im Vordergrund. Es sollte vor allem verhindert werden, dass insbesondere ehemalige Messer-Kunden aufgrund der internen Belastung durch die Integration vernachlässigt werden und zum Wettbewerb abwandern.
- **Es galt, den „genetischen Code“ der Air Liquide forzuführen:** Die Unternehmenskulturen beider Organisationen waren sehr unterschiedlich, sowohl was die Führungskultur, die Entscheidungsprozesse als auch die internen Abläufe anbelangt. Messer Griesheim war jedoch mit knapp über 2.000 Mitarbeitern fast dreimal so groß wie Air Liquide in Deutschland. Es stand zu befürchten, dass die Messer-Kultur allein über den Größenfaktor ein Übergewicht im neuen Unternehmen erhielt.
- **Aus Wettbewerbern wurden Kollegen:** Mitarbeiter, insbesondere Verkaufsteams, die sich seit langen Jahren auf dem Markt als Wettbewerber begegnet waren, mussten plötzlich zusammenarbeiten, Informationen austauschen und gemeinsam Lösungen erarbeiten.

- **Leistung bringen trotz persönlicher Ungewissheit:** Durch die Integration von Messer in die Air Liquide-Organisation gab es naturgemäß nicht wenige Positionen mit Doppelbesetzungen. Viele Mitarbeiter, vor allem in den beiden Hauptverwaltungen, waren daher durch die Unsicherheit über ihre persönliche Zukunft belastet.
- **Verständigungsschwierigkeiten und Missverständnisse durch unterschiedliche Businesskulturen waren zu überwinden:** Die Muttergesellschaft Air Liquide hat ihren Sitz in Frankreich. Für viele ehemalige Messer-Mitarbeiter - insbesondere im Management - kam daher die Notwendigkeit hinzu, sich in eine internationale Kultur einzufinden. Neben der Sprachbarriere können geschäftskulturelle Unterschiede, z. B. im Projektmanagement, zusätzlich Verwirrung stiften.

Um diese komplexe Situation zu meistern, entschieden wir uns von deutscher Seite in Abstimmung mit dem Integrations-Management des Konzerns für eine Begleitung durch die Unternehmensberatung JPB Consulting und den von dieser entwickelten MENTAL MERGER®-Prozess.

In der ersten Phase wurde JPB Consulting mit einem Cultural & Mindset Assessment beauftragt. Hierbei standen 3 Ziele im Vordergrund:

1. **Die relevantesten Risiken und Chancen für das Zusammenwachsen, z. B. bei Arbeitsweisen, Management und Werten, herauszuarbeiten und zu benchmarken.**
2. **Die „emotionalen Viren“ innerhalb der Organisation zu erfassen**, um dadurch den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Hoffnungen und Befürchtungen offen äußern zu können.
3. **Eine MENTAL MERGER® Strategie zu entwickeln, um die Integration zu beschleunigen** und operative Effizienzverluste in der Integrationsphase zu minimieren.

Die Begleitung des Mental Merger Prozesses durch JPB Consulting erfolgte über drei Module:

### **1. Cultural & Mindset Assessment (April bis Juli 2004)**

In diesen Prozess waren insgesamt 200 Mitarbeiter an den Standorten Düsseldorf, Krefeld und Paris, also in den jeweiligen Hauptverwaltungen, einbezogen. Die Ergebnisse des Cultural Assessment wurden transparent in Feedback-Veranstaltungen an die Mitarbeiter weitergegeben und diskutiert. Hierzu zählten:

- Eine von JPB Consulting erstellte **Landkarte mit 12 emotionalen Viren**, die entweder bereits ausgebrochen oder in einer „Inkubationsphase“ waren. Jeder Virus wurde von JPB in einer kurzen Diagnose beschrieben, die Symptome aufgezählt und anhand konkreter Beispiele und Zitate erläutert. Des Weiteren wurden Risiken aufgezeigt und Vorschläge für Behandlungs- bzw. Präventivmaßnahmen erarbeitet.
- Eine **Gegenüberstellung der 3 Unternehmenskulturen**, die deutlich aufzeigte, wo einerseits zum Teil erhebliche Unterschiede lagen, zum anderen aber auch Synergieeffekte durch komplementäre Ansätze.
- **Negative Kommunikations- und Beziehungsspiralen**, die anhand plastischer Beispiele aufzeigten, wie sich die kulturellen Unterschiede und emotionalen Viren im konkreten Alltagsgeschäft bemerkbar machen und zu erheblichem Frust, Verzögerungen und auch wirtschaftlichen Einbußen führen können.

Bei Abschluss des Cultural & Mindset Assessments, 3 Monate nach dem Beginn der Integration, konnten wir bereits folgende positive Merkmale feststellen:

- **Der MENTAL MERGER®-Prozess als Zeichen der Wertschätzung:** Es gab ein ausgesprochen positives Echo über die Art und Weise, in der die Bestandsaufnahme durchgeführt wurde. Trotz der für viele Mitarbeiter schwierigen Situation wurde die Tatsache, dass die emotionalen Aspekte der Integration ebenfalls professionell behandelt wurden, als Zeichen der Wertschätzung aufgenommen.
- **Ängste und Befürchtungen wurden konkret angesprochen:** Die Landkarte mit 12 emotionalen Viren wurde von den Führungskräften und Mitarbeitern sowohl in Deutschland als auch in Frankreich bestätigt. Sie diente von diesem Zeitpunkt an als Grundlage, um die Entstehung/Herkunft von Konflikten besser zu identifizieren und somit schneller zu überwinden.
- **Die Eigenmotivation stieg:** Viele Führungskräfte und Mitarbeiter begrüßten es, durch Einbindung in den **MENTAL MERGER®** Prozess selbst einen aktiven Beitrag zur Integration leisten zu können.

## 2. Cultural & Mental Integration (Juni 2004 – Sept. 2005)

Der 2. Teil des MENTAL MERGER® Prozesses erstreckte sich über rund 14 Monate. Die Ziele waren:

1. **Annäherung zu vertiefen:** Verständnis und Akzeptanz für das Denk- und Wertesystem sowie das Stimmungsbild des jeweils anderen zu erzeugen, insbesondere mit Fokus auf die Konzernkultur
2. **Bewusstsein für Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu schaffen:** die Führungskräfte mit den landes- und unternehmenskulturellen Unterschieden vertraut zu machen, sowie die sich daraus ergebenden Chancen und Risiken zu thematisieren
3. **Ein neues Netzwerk zu bilden:** Die Schlüsselpersonen beider Unternehmenseinheiten galt es zu motivieren, untereinander ein neues attraktives Netzwerk aufzubauen, das neue und direkte Kommunikationswege in Ergänzung bzw. Ablösung der etablierten Netzwerke eröffnet.

Diese Phase durchliefen rund 200 Mitarbeiter in Deutschland und rund 50 in Frankreich.

- In insgesamt **11 Integrations-Schlüssel-Workshops (ISW)** in Deutschland und **6 ISW's** in Frankreich lernten sich Führungskräfte/Mitarbeiter beider Organisationen intensiv kennen
- Über die „Landkarte der emotionalen Viren“ konnten diese ihre **Wahrnehmungen und Befürchtungen austauschen** und gemeinsam Lösungen und Gegenmaßnahmen erarbeiten
- Die JPB Consultants vermittelten Tools für **professionelles Beziehungs-Management**, eine **wertschätzende Kommunikation** und eine **bessere Selbstkenntnis**

Trotz der Tatsache, dass durch Abbau der Doppelfunktionen nahezu 30 % der Belegschaft das Unternehmen verlassen mussten, hatten diese Maßnahmen eine spürbare Verbesserung der emotionalen Verfassung im Unternehmen zur Folge:

- Eine erkennbare **deutliche Beruhigung** unter den Mitarbeitern
- Ein **feststellbares Aufeinanderzugehen** in den Projektgruppen und verstärkte transversale Kommunikation
- **Interessenkonflikte wurden zum Teil durch Mitarbeiter beider Unternehmenseinheiten gemeinsam geregelt.** Dies führte dazu, dass viele heikle Punkte in Diskussionen schneller und konstruktiver geklärt werden konnten als ursprünglich angenommen.

### **3. Aufbau und Coaching eines MENTAL MERGER® Management (MMM) (Dez. 2004 – Okt. 2005)**

---

Diese Phase lief parallel zur Cultural & Mental Integration. Ein MENTAL MERGER®-Management-Team, bestehend aus jeweils 2 Führungskräften der Ursprungsunternehmen, wurde gebildet. Das Team berichtete direkt der Geschäftsführung und arbeitete eng und vertrauensvoll mit den JPB-Beratern zusammen.

Die Aufgaben dieses MMM-Teams bestanden darin:

1. **Den mentalen Integrationsprozess zu optimieren und zu beschleunigen**, insbesondere durch Motivation von Schlüsselpersonen
2. **Das konkrete operative Zusammenwachsen in den Geschäftsbereichen zu fördern**, um die angestrebten Synergieeffekte so schnell und effizient wie möglich zu erzielen
3. **Krisen zu vermeiden bzw. deren Ausmaß zu vermindern** durch proaktive Informationen und schnelles Ergreifen adäquater Maßnahmen
4. **Den Prozess des mentalen Zusammenwachsens zu verfolgen** durch regelmäßige Umfragen in den einzelnen Geschäftsbereichen
5. **Die Geschäftsleitung aktuell informiert zu halten** und in ständiger Abstimmung Veranstaltungen zu organisieren und die Mitarbeiter zeitnah zu informieren

Zu den Maßnahmen und Veranstaltungen, die durch das MMM-Team initiiert und gefördert sowie von JPB gecoacht bzw. moderiert wurden, zählten:

- **Einrichtung eines Integrationsnetzwerks:** Schulung von ca. 40 ausgewählten "Kontaktpartnern" aus den jeweiligen Geschäfts- und Zentralbereichen.
- **Die Implementierung eines Frühwarnsystems** auf der Basis des MENTAL MERGER® -Barometers von JPB. Dieses gab dem MMM-Team die Möglichkeit, mit geringem Aufwand regelmäßig einen aktuellen Status über die emotionale und mentale Lage im Unternehmen zu erhalten.
- **Regelmäßige Kontaktpartner-Foren:** Hier hatten die Kontaktpartner Gelegenheit, Best-Practice auszutauschen, die Probleme in den jeweiligen Standorten und Abteilungen offen miteinander auszutauschen und gemeinsam Lösungen zu erarbeiten
- **Zahlreiche Gesprächskreise mit der Geschäftsleitung:** Führungskräfte und Mitarbeiter hatten die Gelegenheit zu einem direkten Austausch mit jeweils einem Mitglied der Geschäftsleitung, das ihnen in einem eher informellen Rahmen Rede und Antwort stand.

- **Follow-up-Veranstaltungen**, die auf den ISW's aufbauten
- **Projekt-Teambuilding-Workshops** zur Unterstützung der Reorganisation in den Geschäftsbereichen
- **Das Forum ALive**: Rund 170 Führungskräfte trafen sich zum Abschluss des MENTAL MERGER® -Prozesses Ende Oktober 2005 in Düsseldorf. In einem Theaterspiel veranschaulichten die Kontaktpartner den Prozess des Zusammenwachsens. In Open-Space-Veranstaltungen wurden aktuelle Sachthemen diskutiert. Darüber hinaus nahm die Geschäftsleitung die Gelegenheit wahr, um die strategischen Ziele der kommenden Jahre zu erläutern.

#### Wesentliche Ergebnisse dieser Maßnahmen:

- Die einzelnen Gesprächskreise waren einerseits für die Geschäftsleitung sehr informativ, die so direkt am Puls des Unternehmens war. Zum anderen wirkten diese Gespräche durch ihre informelle Form **als Ventil für die Mitarbeiter** und trugen dazu bei, Ruhe in die Organisation zu bringen.
- Die MENTAL MERGER® -Barometer wurden durch das MMM-Team alle zwei Monate aufgearbeitet. Die dadurch erhaltenen Informationen ermöglichten der **Geschäftsleitung, gezielt operative und präventive Maßnahmen** zu ergreifen.
- Die 40 Kontaktpartner haben über die Foren sehr schnell zu einer **konstruktiven und das Zusammenwachsen fördernden Gemeinschaft** zusammengefunden. Der Einsatz vor Ort mit direktem Coaching der Mitarbeiter und die permanente Abstimmung untereinander hatte erheblichen Anteil an dem Erfolg der Integration.
- Das **Teambuilding** in einzelnen Geschäftsbereichen ging sehr viel schneller als erwartet vonstatten.
- Einige kritische **Interessenkonflikte konnten recht reibungslos überwunden** werden.
- Der Abschluss mit dem **ALive-Forum bot eine lebendige Darstellung des gelungenen MENTAL MERGER® -Prozesses**: Die Darstellung des Integrationsprozesses in Form eines Theaterstücks durch die Kontaktpartner, also durch Mitarbeiter beider ehemaligen Unternehmen, war der lebendige und konkrete Beweis für das erfolgreiche Zusammenwachsen.

#### Fazit:

Zusammenfassend ist fünfzehn Monate nach Abschluss des MENTAL MERGER® -Prozesses festzuhalten, dass:

- die Integration der Messer Griesheim in den Air Liquide Konzern schneller und effizienter verlief, als wir das erwarten konnten.
- die geplanten Synergieziele nicht nur zeitgerecht erreicht, sondern sogar übertroffen wurden. Wir haben die für 2007 vorgesehenen Synergieziele bereits 2006 erreicht.

- die Nachhaltigkeit der von JPB durch den MENTAL MERGER® -Prozess erzielten Ergebnisse auch heute noch deutlich spürbar ist.
- sich die JPB-Berater mühelos in die konkrete Projektarbeit integrierten und sich das nachhaltige Vertrauen der Mitarbeiter erwerben konnten.

Die Bedeutung der erfolgreichen Human Integration für den Gesamterfolg möchte ich hier ausdrücklich unterstreichen.

Mit freundlichen Grüßen

AIR LIQUIDE Deutschland GmbH



Markus Sieverding