

# Die BP übernimmt Veba Oel und Aral

Post Merger Integration und Unternehmenskultur

Achim Weiland



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Danksagung</b>	<b>7</b>
<b>1. Unternehmenskultur und M&amp;A-Aktivitäten</b>	<b>8</b>
<b>2. Die Fallstudie</b>	<b>18</b>
- Die beteiligten Unternehmen	18
- Strategischer Hintergrund	24
- Strategische Integration	28
- Strukturelle Integration	32
- Kulturelle Integration	36
- Personelle Integration	54
<b>3. Lessons learned</b>	<b>60</b>
- Das Fazit aus Unternehmenssicht	60
- Abschließende Anmerkungen des Autors	62
<b>Biografien</b>	<b>64</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>65</b>
- Literaturverzeichnis	65
- Interviews	67
- Bildnachweise	67
<b>Der Autor</b>	<b>68</b>

Die Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung und fördert das friedliche Miteinander der Kulturen. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen. Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete, gemeinnützige Einrichtung hält die Mehrheit der Kapitalanteile der Bertelsmann AG. Die Bertelsmann Stiftung arbeitet operativ und ist unabhängig vom Unternehmen sowie parteipolitisch neutral.

# Vorwort



Martin Spilker



Petra Köppel

Ein Blick auf die Schlagzeilen der Tagespresse verrät, welche Großereignisse derzeit im Wirtschaftsgeschehen die maßgeblichen sind: Das Übernahmeangebot der E.ON an Endesa, die Übernahme von Arcelor durch Mittal, die Integration von Reebok in Adidas-Salomon, die Übernahme der Hypo-Vereinsbank durch Unicredit, die Schlacht um Schering, der Verkauf der japanischen Vodafone-Tochter an Softbank und so weiter und so fort. Fusionen und Übernahmen prägen die Wirtschaftslandschaft und sind deutliche Indizien für einen internationalen Wettbewerb. Auf der Suche nach neuen Märkten und Kunden fusionieren Unternehmen zu größeren und schlagkräftigeren Gebilden. Doch auch um Märkte zu sichern und Synergien zu nutzen, sehen sich Unternehmen nach fusionswilligen Partnern und Übernahmekandidaten um. Mit der Ausschaltung von Konkurrenten, der Bündelung von Aktivitäten, Größenvorteilen und Kompetenzvorsprüngen rechnen sich die Unternehmen bessere Chancen am in- und ausländischen Markt aus. Es reicht nicht mehr, im eigenen Land konkurrenzfähig oder auch Marktführer zu sein; Produktion, Entwicklung und Vertrieb und im erheblichen Maße Finanzierung sind immer mehr im internationalen Gefüge zu sehen und zu steuern.

Entscheidungen zu internationalen M&A werden daher aufgrund von finanziellen und produktionswirtschaftlichen Aspekten getroffen. Ob die errechneten Vorteile jedoch auch zum Tragen kommen, hängt von einer Reihe weiterer Einflussfaktoren ab, die außerhalb der messbaren und direkt kontrollierbaren Reichweite der Analysten liegen. So missraten nach einer Umfrage von Ernst & Young 50 % der Unternehmenstrans-

aktionen.<sup>1</sup> Grund hierfür ist in den Augen der Wirtschaftsprüfer mangelndes Integrationsmanagement und -umsetzung. Integration umfasst komplexe Prozesse, die im Vorfeld des Vollzugs der Fusion oder der Akquisition zu planen sind. Darüber hinaus ist in der Umsetzung mit verschiedenen Unwägbarkeiten und Widerständen zu rechnen, die sich aus der Zusammenführung verschiedener Unternehmen oder Unternehmens-einheiten ergeben. Dabei sind Strategie und Organisation als Treiber zu sehen, die Rahmen und Orientierung geben. Entscheidend ist jedoch ebenso eine bewusste Gestaltung der Unternehmenskultur(en), die einen eigenständigen Beitrag dazu leistet, dass Führungskräfte und Mitarbeiter den *merger* oder die Akquisition tragen und ein Gerüst für das neue Unternehmen entsteht. Zu häufig wird dieser Aspekt vernachlässigt, aber insbesondere in internationalen Kooperationen dann schmerzvoll in der *post merger*-Phase erfahren. Unterschiedliche Kulturen auf nationaler, regionaler, ethnischer und unternehmerischer Ebene können zu Differenzen, Wahrnehmungssperren und Ablehnungshaltungen führen, die kostspielige Konflikte verursachen, Manager vor unlösbare Probleme stellen und nicht zuletzt den M&A scheitern lassen.

<sup>1</sup> Ernst & Young AG (2006) – Handeln wider besseres Wissen. Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen. Stuttgart

In diesem Zusammenhang gilt es, einen genaueren Blick darauf zu werfen, wie eine Integration aus der unternehmenskulturellen Perspektive angegangen wird. An erster Stelle steht die Frage: Ist eine neue, einheitliche Unternehmenskultur erwünscht? Der eindeutige wirtschaftliche Vorteil, dass die beiden vorher unabhängigen Unternehmen miteinander vollkommen verschmelzen, besteht in der Angleichung von formalen und informalen Prozessen und Strukturen, die eine barrierelose und schnelle Abwicklung über Bereiche und Einheiten hinweg ermöglichen. Auch die Identifizierung aller Mitarbeiter mit dem einen Unternehmen kann zu größerer Kohäsion, Motivation und positiver Außenwirkung führen. Auf der anderen Seite verzichtet man auf diese Art und Weise auf die für besondere Märkte, Kunden oder Produkte herausgebildeten Kompetenzen, die in der jeweiligen Kultur der vorherigen Unternehmen verankert waren und eventuell ein Kaufgrund gewesen sind. Oft sind Marke und Image eng mit der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Hause verbunden und ein Wettbewerbsvorteil. Sollen diese Besonderheiten abgeschafft und durch eine als womöglich fremd und unpassend empfundene Unternehmenskultur ersetzt werden, bedeutet dies einerseits im gleichen Zuge einen Verlust des eben geschilderten ökonomischen Nutzens. Andererseits wird das von den Angehörigen der übernommenen Unternehmung als fehlende Wertschätzung, als Missachtung und Eroberung wahrgenommen und rundweg abgelehnt. Was dann als gemeinsames Ziel und gemeinsame Identität gedacht war, schlägt ins Gegenteil um und fördert Ablehnung und Aufbau (psychologischer) Grenzen zwischen dem, was zusammenwachsen soll. In internationalen Übernahmen steht dabei häufig die nationale oder

ethnische Zugehörigkeit im Vordergrund, sodass es schnell zu einer Auseinandersetzung zwischen „den Einheimischen“ und „den Anderen“, seien es die Japaner, die Briten oder die Franzosen eskaliert. Vor allem sind dann umso mehr landeskulturelle Denk- und Verhaltensweisen zu berücksichtigen, die nur bedingt vom Unternehmen zu beeinflussen sind. In diesem Falle bietet sich eine Symbiose an, in der beide Kulturen entsprechend der Rahmenbedingungen sinnvoll verknüpft werden, gemeinsam wachsen und Spielraum für regionale, markt- oder produktspezifische Besonderheiten lassen.

Eine solche Lösung ist bei der Integration von Veba Oel und Aral durch die BP gewählt worden. Die BP stand vor der Herausforderung, deutsche und britische Unternehmenseinheiten zu einem neuen hochleistungsfähigen Unternehmen zusammenzuführen, um sich einerseits neue Zugänge zu erschließen, andererseits ohne durch Aufgabe von Marken und Identitäten Märkte zu verlieren. Die Integration wurde zeitnah zur formellen Übernahme angestoßen, vor allem durch eine aktive und offene Kommunikationspolitik und passgenaue Maßnahmen für die verschiedenen Zielgruppen. Dabei wurde zugestanden, dass der Prozess des Zusammenwachsens keine Sache von Tagen oder Wochen ist, sondern eine langfristige und dynamische Angelegenheit. Darauf stellte sich die BP ein und ist nun stolz darauf, nach einer Zeit, die sicherlich auch durch Turbulenzen geprägt war, von Erfolgen zu berichten und Lernerfahrungen weiterzugeben.

Achim Weiland hat in seiner Fallstudie Hinter- und Beweggründe der Akquisition recherchiert, die verschiedenen Bereiche der Integration begleitet und mit Erfahrungsberichten der Beteiligten angereichert. Ein Herzstück dieser Arbeit stellen die Aktivitäten und Maßnahmen der internen Kommunikation dar, denen in diesem Integrationsprozess eine zentrale Rolle für den Erfolg dieses Unterfangens zukommt. Achim Weilians Ergebnisse belegen die Relevanz einer Verknüpfung von ökonomisch fundierten Entscheidungen mit konkreten Integrationsmaßnahmen im strategischen, strukturellen, kulturellen und personellen Bereich.

Die Schaffung einer Unternehmensidentität unter unternehmenskulturellen Gesichtspunkten verweist auf das Gewicht von Unternehmenskultur und ihrer aktiven Gestaltung durch das Management. Hier zeichnet sich eine Schnittstelle zum Projekt „Unternehmenskulturen in globaler Interaktion“<sup>2</sup> ab, das sich der Untersuchung der verschiedenen Perspektiven und Ansatzpunkte von Unternehmenskultur widmet. Dieses greift u. a. die Rolle von Unternehmenskultur in internationalen Unternehmenskooperationen wie strategischen Allianzen, global vernetzten Projekten oder Lieferanten-Kundenbeziehungen auf, um verschiedene Handlungsmöglichkeiten zu generieren.

Die eingangs geschilderten internationalen Transaktionen werden in den nächsten Jahren weiter ansteigen und das nationale Wirtschaftsgeschehen bestimmen. Umso wichtiger ist ein aktives und bewusstes Management, das sich über die Rahmenbedingungen und Herausforderungen von M&A, deren Abwägung über finanzielle Analysen hinausgeht, im Klaren ist und über ein Repertoire an möglichen Handlungsweisen für eine erfolgreiche Integration verfügt. Die Berücksichtigung und Nutzung von Unternehmenskultur als ein Pfeiler des Erfolgs versteht sich dann von selbst.



Martin Spilker

Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur/Führung,  
Persönlicher Referent von Liz Mohn,  
Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh



Petra Köppel

Projektmanagerin  
Kompetenzzentrum  
Unternehmenskultur/  
Führung,  
Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

---

<sup>2</sup> Zu weiterer Projektinformation siehe Bertelsmann Stiftung (2006) - Unternehmenskulturen in globaler Interaktion, [www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org).

# Danksagung

Ich bedanke mich bei Wilhelm Bonse-Geuking, Aufsichtsratsvorsitzender und ehemaliger Vorstandsvorsitzender der deutschen BP, sowie bei Dr. Uwe Franke, Vorstandsvorsitzender der deutschen BP, für die Möglichkeit, eine Fallstudie über diese hochinteressante Integration schreiben zu können.

Mein besonderer Dank gilt Britta Kopfer, Manager Internal Communications bei der deutschen BP, für ihre kompetente und tatkräftige Unterstützung sowie für die Vermittlung von Kontakten und Informationen.

Achim Weiland

# 1. Unternehmenskultur und M&A-Aktivitäten

Unbestritten in betriebswirtschaftlicher Forschung wie Praxis ist mittlerweile der Beitrag von Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg. Sackmann definiert dabei den Begriff der Unternehmenskultur folgendermaßen: „Der Kern oder die unsichtbare Basis einer Unternehmenskultur besteht aus jenen grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind.“<sup>3</sup> Offen bleiben aber trotz der mittlerweile verstärkten Forschungsbemühungen zur Unternehmenskultur, ihren Funktionen<sup>4</sup> und Ausprägungen wichtige Fragen:

- Wie sieht eine „gute“, erstrebenswerte Unternehmenskultur konkret aus? Gibt es sogenannte „zentrale Kriterien“<sup>5</sup>, die branchen- oder sogar länderübergreifend gültig sind? Müssen sich nicht zwangsläufig die Unternehmenskulturen eines kleinen, regional agierenden Mittelständlers und diejenige eines international agierenden Großunternehmens aufgrund unterschiedlicher Mitarbeiter- und Kundenstrukturen, aufgrund unterschiedlicher Größenverhältnisse und des Einsatzes verschiedener Steuerungsmechanismen unterscheiden? Haben nicht nationale Kulturen entscheidenden Einfluss auf eine damit jeweils lokal eingefärbte Unternehmenskultur und vereiteln so internationalen Großkonzernen die erwünschte einheitliche Unternehmenskultur in allen Kontinenten?
- Wie kann man Unternehmenskulturen praktikabel messen? Gibt es Alternativen

zu einer umfangreichen, kostspieligen und zeitaufwendigen Befragung der Mitarbeiter?<sup>6</sup> Oder bleibt es beim Fünf-Zeiler des externen Unternehmensberaters, der seine ersten Eindrücke niederschreibt?

<sup>3</sup> Sackmann, Sonja A. & Bertelsmann Stiftung (2004) – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler. S. 24

<sup>4</sup> Sackmann (in Sackmann, Sonja A. & Bertelsmann Stiftung (2004) – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler. S. 27 ff.) definiert vier zentrale Funktionen einer Unternehmenskultur: 1) Reduktion von Komplexität, 2) Bereitstellung eines Orientierungsrasters für koordiniertes Handeln, 3) Stärkung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, 4) Sicherstellung von Kontinuität.

<sup>5</sup> Sackmann definiert zehn zentrale Kriterien einer Unternehmenskultur (in Sackmann, Sonja A. & Bertelsmann Stiftung (2004) – Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler. S. 44): 1) Gemeinsame Zielorientierung, 2) Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, 3) Haltungen, Überzeugungen und Werte, 4) Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht, 5) Partizipatives Führungsverhalten, 6) Unternehmer im Unternehmen, 7) Führungskontinuität, 8) Adaptions- und Integrationsfähigkeit, 9) Kundenorientierung, 10) Shareholder-Orientierung

<sup>6</sup> Vgl. dazu die ausführliche und detaillierte Darstellung unterschiedlicher Ansätze (z. B. den Organizational Culture Inventory oder das Denison-Organisationskulturmodell) bei Sackmann, Sonja A. (2006) – Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh sowie die gekürzte Variante in Bertelsmann Stiftung (2006) – Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh



- Welches Instrumentarium an Maßnahmen steht dem Praktiker zur zielgerichteten Schaffung oder Beeinflussung einer Unternehmenskultur zur Verfügung? Wie groß sind eigentlich die Möglichkeiten zur Beeinflussung einer Unternehmenskultur?<sup>7</sup>

Ungeachtet dieser offenen Fragen steht jedes Unternehmen vor der Herausforderung, aktiv und zielgerichtet seine Unternehmenskultur zu entwickeln. Eine besondere Herausforderung stellen dabei **Mergers & Acquisitions (M&A)** dar, weil bei ihnen zwei (oder mehrere) Unternehmenskulturen aufeinander treffen und eine Entscheidung getroffen werden muss, wie das neue Unternehmen in Zukunft arbeiten soll. Ist ein Deal aber erst einmal geschlossen, dann richtet sich die öffentliche und unternehmensinterne Aufmerksamkeit wieder anderen Themen zu – und viele Deals scheitern in der folgenden Integrationsphase. Deshalb soll im Folgenden ein Blick geworfen werden auf die Integrationsphase als oft vernachlässigte, aber letztendlich entscheidende Seite von M&A-Aktivitäten und die spezielle Bedeutung der Unternehmenskultur in ihr.

In der Integration der Unternehmen sollen die vorher identifizierten Synergien realisiert werden; allzu oft schlägt dies jedoch fehl. Gründe für dieses Scheitern sind unter anderem das Fehlen einer klaren Strategie in Bezug auf das übernommene Unternehmen, dysfunktionale Konkurrenz um leitende Positionen, das Übergehen der Interessen der Mitarbeiter, die Unterschätzung der Langwierigkeit des Integrationszeitraums sowie die mangelnde Berücksichtigung der oftmals unterschiedlichen Unter-

nehmenskulturen.<sup>8</sup> Oft sind bereits die der Integration vorausgehenden Phasen unzureichend in der Abarbeitung: Die Planungsphase<sup>9</sup> kommt zu kurz oder bei der Durchführungsphase wird beispielsweise eine *cultural due diligence*<sup>10</sup> nicht realisiert. In der Integrationsphase lässt sich dann nur mit Not reparieren, was vorher versäumt wurde. Im Folgenden interessiert, welche prinzipiellen Möglichkeiten Unternehmen haben zur Gestaltung einer Integration.

---

<sup>7</sup> Vgl. die Argumentation von Blazejewski, Susanne & Dorow, Wolfgang (2005) - Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfadens für die Praxis. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. S. 15 ff.

<sup>8</sup> Vgl. etwa Ernst & Young AG (2006) - Handeln wider besseres Wissen. Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen. Stuttgart; Grube, Rüdiger & Töpfer, Armin (2002) - Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart. S. 43-52; Koch, Thomas (2002) - Post Merger-Management. In Picot, Gerhard (2002) - Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: SchäfferPoeschel. S. 383-406

<sup>9</sup> Beispielsweise die Analyse des eigenen Unternehmens, die Analyse von Wettbewerbern und der Branchenentwicklung sowie die Analyse von Motiven und Zielsetzungen für M&A-Aktivitäten.

<sup>10</sup> Zur Cultural Due Diligence vgl. Schneck, Ottmar & Zimmer, Alexander (2006) - Cultural Due Diligence. In Wirtz, Bernd W. (Hrsg.) (2006) - Handbuch Mergers & Acquisitions. Wiesbaden: Gabler. S. 585-610 oder Högemann, Bernd (2005) - Cultural Due Diligence. In Berens, Wolfgang, Brauner, Hans W. & Strauch, Joachim (2005) - Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. Stuttgart. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 539-564

Haspeslagh und Jemison<sup>11</sup> waren die ersten Forscher, die systematisch den Möglichkeiten der strategischen Gestaltung einer Integration nach **Mergers & Acquisitions** nachgegangen sind. Als wichtigstes Ziel von M&A-Aktivitäten definieren sie dabei die Schaffung von Mehrwert durch das neue Unternehmen, relativ gesehen zum Wert der voneinander unabhängigen Unternehmen vor der Fusion oder der Akquisition. Der Transfer von strategisch wichtigem Wissen ist eine wichtige Quelle zur Schaffung von Mehrwert. Dieser Transfer reicht von der Koppelung von Einkaufsvolumen über die Übertragung von funktionellem oder Management-Know-how bis hin zum totalen Zusammenlegen aller Ressourcen. Nach Haspeslagh und Jemison steigen mit zunehmender Zusammenarbeit der Unternehmen die entstehenden Synergien; es wird allerdings auch wegen der notwendigen tiefen Eingriffe in Strukturen und Prozesse der beteiligten Unternehmen immer schwieriger, diese Synergien zu erreichen. Dieser erste, die Wahl einer Integrationsstrategie beeinflussende Faktor wird von ihnen die strategische Abhängigkeit der Unternehmen in Bezug auf die Schaffung von Mehrwert genannt. Paradoxe Weise kann aber bei einer Integration genau dieses strategisch wichtige Wissen zerstört werden; beispielsweise verlassen Schlüsselpersonen das Unternehmen, weil Arbeitsweisen und Prozesse einschneidend verändert werden sollen. Dieser zweite, die Wahl einer Integrationsstrategie bestimmende Faktor ist das Ausmaß, in dem die organisatorische Autonomie der Unternehmen bewahrt werden muss, um den erwarteten Mehrwert zu schaffen. Es ergeben sich folgende vier Möglichkeiten einer Integrationsstrategie:

**Absorptionsstrategien** in Bezug auf das übernommene Unternehmen werden gewählt bei einer hohen strategischen Abhängigkeit beider Unternehmen und wenig Notwendigkeit, dem akquirierten Unternehmen eine organisatorische Autonomie zu gewähren, um die erwartete Wertsteigerung zu realisieren. Bei dieser Strategie wird dann auch in der Regel die Unternehmenskultur des aufgekauften

Unternehmens oder des kleineren Fusionspartners vollständig absorbiert (Absorption, Assimilation oder Kulturübernahme), um die Grenzen zwischen den Unternehmen aufzulösen. Entscheidend sind hier nach Haspeslagh und Jemison der Wille des stärkeren Unternehmens, seinen Willen durchzusetzen, sowie die notwendige hohe Integrationsgeschwindigkeit.<sup>12</sup>

**Erhaltungsstrategien** werden hingegen gewählt bei einer geringen strategischen Abhängigkeit zwischen den Unternehmen und einer hohen Notwendigkeit, eine organisatorische Autonomie zu gewähren. Die Hauptaufgabe des übernehmenden Unternehmens besteht hier darin, die wichtigen Vermögenswerte des übernommenen Unternehmens zu erhalten; dazu zählen neben den materiellen Vermögenswerten (Produktionsanlagen, Lagerbestände, Gebäude etc.) vor allem die „flüchtigen“ immateriellen Vermögenswerte (wie beispielsweise Wissen und Motivation von Management und Mitarbeitern). Die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur des übernommenen Unternehmens sind in der Regel unwesentlich und werden nur vorsichtig vorgenommen; beide Kulturen werden oftmals nebeneinander bestehen (Erhaltung, *stand alone* oder Kulturpluralismus).

<sup>11</sup> Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B. (1991) - *Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press. S. 145

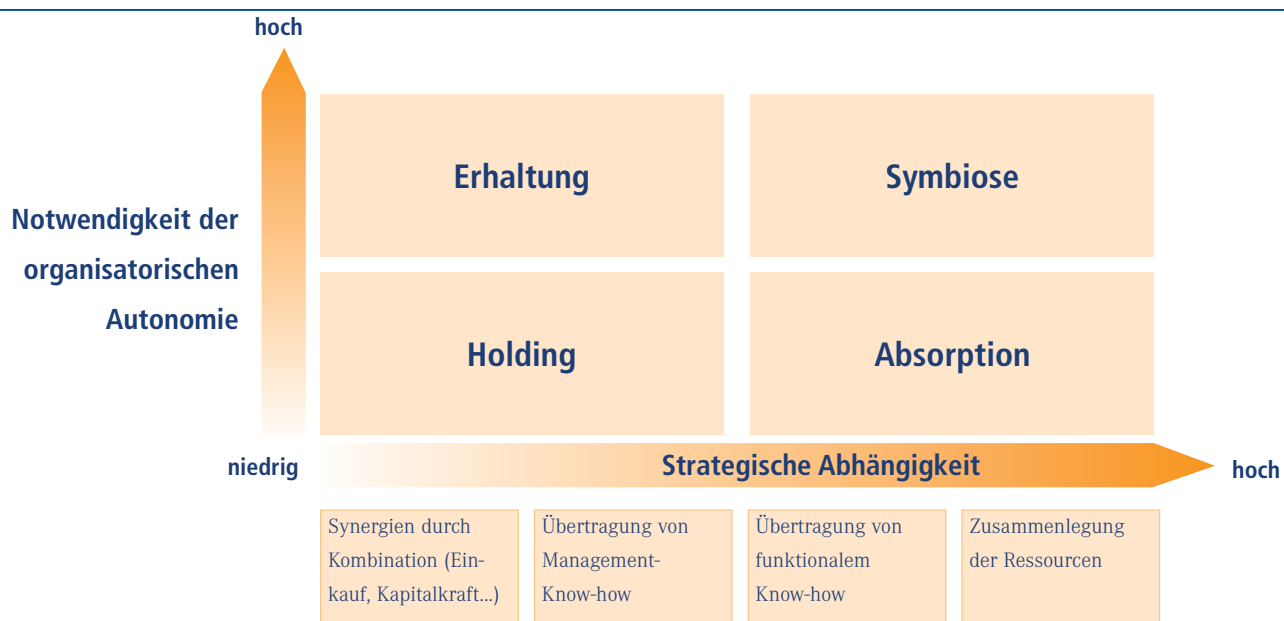
<sup>12</sup> Zur Bedeutung der Integrationsgeschwindigkeit vgl. insbesondere Gerpott, Thorsten J. (1993) - *Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart

Bei einer hohen strategischen Abhängigkeit der Unternehmen und einer hohen Notwendigkeit, eine organisatorische Autonomie zu gewähren, werden beide Unternehmen zuerst nebeneinander bestehen und sich später nach und nach zu einem neuen Unternehmen entwickeln (Symbiose). Dies ist die komplexeste Form einer Integrationsstrategie mit den höchsten Herausforderungen. Diese Unternehmensentwicklung benötigt die Erhaltung von Grenzen zwischen den Unternehmen und gleichzeitig das Durchbrechen von eben diesen Grenzen.

Bei der Symbiose soll sich nach und nach aus den beiden alten Kulturen eine neue, gemeinsame Kultur entwickeln (Kulturmischung, Neugestaltung oder partielle Integration).

Eine vierte Möglichkeit einer Integrationsstrategie bietet das Modell der (Finanz-) Holding, bei der es wegen der geringen strategischen Abhängigkeit keinen Einfluss der Holding auf das operative Geschäft der Tochterunternehmen und damit auch keinen Einfluss auf die Unternehmenskulturen gibt.

Abbildung 1: Vier Möglichkeiten einer Integrationsstrategie<sup>13</sup>



<sup>13</sup> Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B. (1991) - Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal. New York: Free Press. S. 145

Lucks und Meckl führen – bezogen auf den Umgang mit den Unternehmenskulturen in der *post merger*-Integration – die Vor- und Nachteile der drei wichtigsten Integrationsvarianten auf:<sup>14</sup>

**Tabelle 1: Integrationsstrategien mit ihren Vor- und Nachteilen**

	Pro	Kontra
Kombination aus bestehenden Kulturen – Kultur-mischung/Symbiose	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der entstehende Kulturschock in beiden Unternehmen ist gering.</li> <li>• Das Entstehen einer gemeinsamen Kultur führt zu einem stärkeren Zusammenwachsen beider Unternehmen.</li> <li>• Der intensive Know-how-Austausch führt zu einer Verbesserung der operativen Exzellenz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereiche des Denkens, Handelns und Empfindens sowie Prozesse und Strukturen, die bislang als selbstverständlich galten, sind neu zu verhandeln.</li> <li>• Gefahr der Lähmung der Organisation aufgrund von langsamen, da meistens im Konsens getroffenen Entscheidungen.</li> <li>• Dieser Integrationsansatz ist sehr aufwendig umzusetzen und zeitintensiv.</li> </ul>
Übernahme der Kultur eines Partners – Kultur-übernahme/Absorption	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnellster Integrationsansatz.</li> <li>• Nur ein Partner muss mit einer neuen Kultur vertraut gemacht werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kulturschock tritt massiv bei dem übernommenen Unternehmen auf; Gefühl des Verlusts und der Fremdbestimmung.</li> <li>• Die Frage wird nicht gestellt, ob die übernommene Kultur wirklich die bessere ist; diese Frage wird über den Einsatz von Macht entschieden.</li> <li>• Erhaltung der unternehmensspezifischen Schwächen des übernehmenden Unternehmers.</li> </ul>
Beide Kulturen bestehen gleichberechtigt nebeneinander – Kulturpluralismus/Erhaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Kulturschock bleibt bei beiden Unternehmen aus.</li> <li>• Die bisherigen Tätigkeiten können (fast) nahtlos wie bisher fortgesetzt werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die beiden Kulturen sind schwierig zu kontrollieren; es entstehen wenig oder gar keine kulturell bedingten Synergien.</li> </ul>

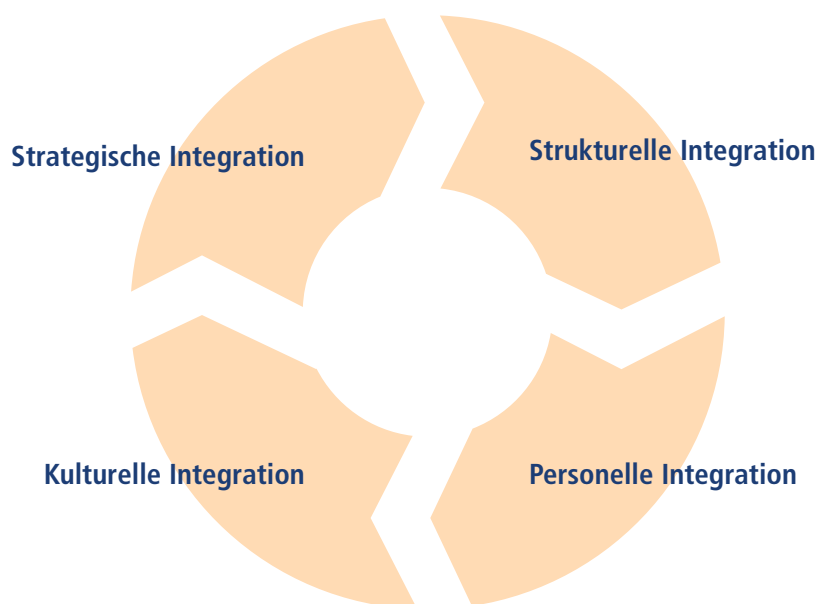
<sup>14</sup> Ergänzt nach Lucks, Kai & Meckl, Reinhard (2002) – Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Berlin u. a.: Springer. S. 152

Unabhängig von der Entscheidung, welche dieser Integrationsstrategien vom Top-Management gewählt wird, erscheint es wichtig, eine Systematik beim Vorgehen in der *post merger*-Integration zu berücksichtigen. Denn zu oft werden Integrationsmaßnahmen eingesetzt, ohne danach zu fragen, ob sie einen Beitrag liefern zu einem vorab definierten Integrationsziel. So sollte nach

- 1) Festlegung des Integrationsansatzes
- 2) eine Diagnose der Ausgangslage in beiden Unternehmen erfolgen, um dann zielgerichtet
- 3) Einsatz von Interventionen planen und durchführen zu können. Eine
- 4) fortlaufende Evaluation der Ergebnisse soll die Zielorien-

tierung der Maßnahmen absichern.<sup>15</sup> Bei einer Integration müssen allerdings unterschiedliche Teilbereiche voneinander abgegrenzt werden, die jeweils unterschiedliche Ziele verfolgen, den Einsatz unterschiedlicher Diagnoseinstrumente verlangen und auch entsprechend auf ein anderes Set von Integrationsmaßnahmen zurückgreifen. In Anlehnung an Vogel<sup>16</sup> sollen im Folgenden **vier Teilbereiche einer Integration** beschrieben werden: die strategische Integration, die strukturelle Integration, die kulturelle Integration und die personelle Integration der beteiligten Unternehmen.

**Abbildung 2: Teilbereiche einer Integration**



<sup>15</sup> Vgl. den Ansatz von Blazejewski, Susanne & Dorow, Wolfgang (2005) – Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh

<sup>16</sup> Siehe Vogel, Dieter H. (2002) – M & A, Ideal und Wirklichkeit. Wiesbaden. S. 254

Als am wichtigsten angesehen werden hierbei zweifellos die strategische und die strukturelle Integration, die meistens auch zeitlich als erste erfolgen. Ohne die beiden anderen Teilbereiche der kulturellen und der personellen Integration allerdings wird ihr Erfolg nur kurzfristig sein. Diese vier Teilbereiche einer Integration werden nachfolgend beschrieben, jeweils mit ihren Zielen, den entsprechenden Diagnoseinstrumenten und den zugeordneten Maßnahmen.

Bei der **strategischen Integration** als einem der wichtigsten Integrationsbereiche, der bei allen vier beschriebenen Integrationsstrategien zum Tragen kommt, geht es um die Konsolidierung der unternehmensstrategischen Absichten der beteiligten Unternehmen, eine operative, geschäftsfeldbezogene Strategieumsetzung sowie um den Transfer strategischer Ressourcen und Fähigkeiten. Zum Einsatz bei der Diagnose kommen hierbei alle klassischen Instrumente des strategischen Managements (z. B. SWOT-Analyse, Portfolio-Analyse, Wertkettenanalyse, Benchmarking).<sup>17</sup> Die Maßnahmen bestehen beispielsweise in der Angleichung der Strategien beider Unternehmen oder einer Neupositionierung des übernommenen Unternehmens. Entscheidungen der strategischen Integration werden oftmals bereits vor dem formellen Vollzug der Akquisition getroffen und direkt nach der formellen Übernahme vom übernehmenden Unternehmen ohne Mitwirkungsmöglichkeiten des übernommenen Unternehmens umgesetzt.

Die **strukturelle Integration** soll eine leistungsfähige Aufbau- und Ablauforganisation gewährleisten und liefert somit das organisatorische Skelett der neu gestalteten Organisation. Zur Diagnose eignen sich hier Darstellungen der Strukturen (Organigramm, Analyse von Führungsspannen, Analyse formaler und informeller Beziehungen), Prozessdarstellungen (z. B. Datengewinnung über Selbstaufschreibungen von

Aufgaben, Darstellung in Flowcharts oder Kommunikationsdiagrammen) und Prozesskostenrechnungen. Maßnahmen zur Prozessneugestaltung sind dann die Festlegung von neuen Abläufen, Verantwortlichen und Zuständigkeiten.

Die **kulturelle Integration** ist ein wichtiger, aber schwierig zu managender Integrationsbereich, da ihr wertmäßiger Beitrag zu einer „gelungenen“ Integration schwer zu messen ist und sich die Wirkung dieser Maßnahmen oft erst mittel- oder langfristig zeigt. Bei der kulturellen Integration können mehrere Zielebenen mit ihnen jeweils zugeordneten Instrumenten/Maßnahmen unterschieden werden. Geht es um das reine Faktenwissen der Mitarbeiter („Wissen“), so kommen klassische Kommunikations- und Trainingsinstrumente zum Einsatz wie beispielsweise Newsletter oder Zeitung zu Integrationsthemen, Vorstands Rundschreiben, E-Mails „an alle“, der Einsatz von *chatrooms* im firmeneigenen Intranet, fachgebundene Trainings oder das Schaffen von sogenannten „Gelben Seiten“ mit Ansprechpartnern in beiden Unternehmen und deren Expertise. Soll hingegen die Einstellung der Mitarbeiter („Wollen“) verändert werden, dann reichen noch so gut gestaltete Information und Kommunikation nicht aus. Dann kommen beispielsweise Führungskräfte-Konferenzen, Maßnahmen der Teamentwicklung oder Abteilungsworkshops zur konkreten Gestaltung der Zusammenarbeit zum Einsatz. Eminent wichtig sind auch die persönliche Sichtbarkeit der Führungskräfte im Integrationsprozess sowie die Einbindung der Mitarbeiter in den Integrationsprozess statt des ausschließlichen Einsatzes unternehmensexterner Berater. Der weitaus schwierigste Zielbereich bei der kulturellen Integration ist die Veränderung des Verhaltens der Mitarbeiter („Können“ und – schließlich entscheidend – „Machen“). Erwünschte Verände-

---

<sup>17</sup> Vgl. etwa die Darstellung bei Simon, Hermann & von der Gathen, Andreas (2002) – Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt: Campus

rungen im Verhalten müssen durch geeignete Belohnungs- und Sanktionsmechanismen unterstützt werden. Dazu gehören beispielsweise neue Zielvereinbarungen mit Führungskräften, die Neugestaltung und Abstimmung von Beförderungssystemen mit neuen Werten oder Verhaltensregeln, das Feedback über erhobene Daten, Rollenanalysen, Veränderungen in Strukturen, Prozessen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen und – letztendlich auch – Versetzungen oder Entlassungen.

Klassische Diagnoseinstrumente für die kulturelle Integration sind: Interviews/Gruppeninterviews, Diagnoseworkshops, Mitarbeiterbefragungen über Fragebogen (schriftlich oder online-gestützt, eventuell mit Fallstudien-set), Dokumentenanalyse (z. B. der Leitlinien oder der Visionen der Unternehmen), Kundenbefragungen oder Prozessbeschreibungen.<sup>18</sup> Die Maßnahmen der kulturellen Integration überdecken sich v. a. bei den eher „weichen“ Themen mit denjenigen der personellen Integration. Sie sollten wie alle anderen Maßnahmen immer vor dem Hintergrund einer vorab erfolgten Zieldefinition ausgewählt werden. Maßnahmen zur kulturellen Integration sind beispielsweise: schnelle, offene und umfassende Information der Mitarbeiter (z. B. über Mitarbeiterzeitschriften, über schriftliche oder elektronische Newsletter oder über ein firmeneigenes Business-TV), Kennenlernen des anderen Unternehmens und seiner Mitarbeiter (z. B. über Betriebsbesichtigungen, Feiern oder gemeinsame Kulturveranstaltungen, *away-days* für komplette Abteilungen), intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern auch über Hierarchiegrenzen hinweg (z. B. über *townhall-meetings*, Führungskräfte-Konferenzen oder ein gemeinsames Mittagessen von Top-Managern mit Mitarbeitern), Maßnahmen der Personalentwicklung (z. B. Teamtraining für neu zusammengesetzte Abteilungen, kultursensibilisierende Trainings bei grenzüberschreitenden *mergers*, Coaching von Führungskräften, Job-Rotation zum Akquisitionspartner), Erarbeitung und Kommunikation neuer Grundwerte/Führungsleitlinien und entsprechender Anreizsysteme, Vorleben der neuen (Unterneh-

mens- oder Führungs-)Werte durch das Top-Management, Beförderung von Führungskräften mit exemplarischem Rollenverständnis etc.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. etwa Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994) – Change Management, Frankfurt am Main: Campus.

S. 170 ff.; Block, Peter (1997): Erfolgreiches Consulting.

Das Berater-Handbuch. Frankfurt am Main, New York:

Campus. S. 186 ff.; Königswieser, Roswitha & Exner,

Alexander (1998): Systemische Intervention. Stuttgart:

Klett-Cotta; French, Wendell L. & Bell, Cecil H. jr. (1990) –

Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart: Haupt. S. 58 f.

<sup>19</sup> Vgl. Blazejewski, Susanne & Dorow, Wolfgang (2005) –

Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein

Leitfaden für die Praxis. Gütersloh. Sie machen sieben

Ansatzpunkte für eine kulturelle Integration bei interna-

tional agierenden Unternehmen aus: 1) Cultural Vision –

schriftliche Fixierung der Unternehmensgrundwerte;

anschauliche, kreative Kommunikation der Grundwerte;

Beschränkung auf maximal fünf bis sieben Grundwerte;

Übersetzung in die Landessprachen, Grundwerte opera-

tionalisieren 2) Local Dialogue – lokale Perspektive sys-

tematisch einbeziehen; lokale Operationalisierungen;

Konflikte kooperativ lösen 3) Visible Action – Werte

leben; Grundwerte emotional vertreten 4) Communicator –

Dialogplattformen institutionalisieren; Verständigungs-

fähigkeit herstellen; Kommunikationsstil konsequent

internationalisieren; global taugliche Artefakte 5) Cultural

Ambassador – Rotationsprogramme verstetigen; Flexibilität

zulassen; *Roundtrip* organisieren; Einbindung vor Ort

sicherstellen 6) Open Sky – Führungspositionen interna-

tionalisieren; globale Auswahlverfahren umsetzen;

Imageprobleme im Ausland abbauen 7) Compliance –

Verbindlichkeit der Grundwerte; Kulturtauglichkeit

prüfen; Kontrolle und Sanktionierung

Die **personelle Integration** verfolgt ein umfangreiches Zielpaket. Hierzu gehören in der Regel der Umgang mit Personalüberhang (oder -unterdeckung), die Handhabung unterschiedlicher *Human-Resource*-Regelwerke, die Kooperation mit mehreren Arbeitnehmervertretungen, die schnelle Besetzung der Führungspositionen, das Erhalten der Leistungsträger (statt: „*exit of the best, merger of the rest*“) sowie einer motivierten Belegschaft mit einer hohen Arbeitszufriedenheit. Als Diagnoseinstrumente kommen infrage: die Analyse der zugrunde liegenden arbeitsrechtlichen Vertragswerke (z. B. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsverträge, Sozialpläne etc.), die Analyse von personalpolitischen Grundsätzen, die Analyse von Personalstruktur und -kosten, die Analyse der vorhandenen Qualifikationen etc.<sup>20</sup> Da Synergien bei den meisten M&A-Aktivitäten auch über Entlassungen von Mitarbeitern realisiert werden, sind die Maßnahmen der personellen Integration meistens negativ besetzt: Interessenausgleich und Sozialplan bei betriebsbedingten Kündigungen, Personalauswahl (z. B. über ein *Management-appraisal*), Einrichten einer Jobbörse, Gründen einer Transfergesellschaft, Umzugsregelungen, Frühpensionierungen, Altersteilzeitregelungen, Abfindungsregelungen oder das Auslaufen befristeter Verträge.

Was bei den bisher dargestellten Ansätzen zur Integration allerdings wenig bedacht wird, ist die Tatsache, dass große Unternehmen mit eigenständig am Markt operierenden Tochterunternehmen<sup>21</sup> in der Regel Subkulturen neben der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft ausbilden. Diese Subkulturen erfüllen eine wichtige Funktion, vermitteln sie doch den Mitarbeitern der Tochterunternehmen eine eindeutige und konkrete Identität mit diesem Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen. Die Unternehmensleitung der Muttergesellschaft wird hier keine Notwendigkeit zum Eingreifen sehen, solange diese Subkulturen nicht dysfunktional werden, indem sie beispielsweise den Transfer von Know-how oder Mitarbeitern zwischen den Teilkonzernen behindern. Wichtig aus der Sicht der Muttergesellschaft wird es alleine

sein, dass die Top-Führungskräfte aller Tochterunternehmen in dem Bewusstsein handeln, Teil eines größeren Ganzen zu sein, ihre Unternehmensstrategien auf die Strategie der Muttergesellschaft abstimmen und somit eine gemeinsame Identität entwickeln. In dieses Spannungsfeld zwischen mehreren Unternehmenskulturen geraten deshalb meistens nur die Top-Führungskräfte; die unmittelbar am Produkt oder beim Kunden tätigen Mitarbeiter der Tochterunternehmen werden daher selten als Zielgruppe von solchen kulturellen Integrationsmaßnahmen ausgemacht. Wichtig erscheint es daher, bei allen Integrationsmaßnahmen die Frage zu stellen, wie wichtig die Entwicklung einer einheitlichen Unternehmenskultur auf allen Hierarchieebenen eines Unternehmens ist oder ob es nicht ausreicht, für die Top-Führungskräfte eine gemeinsame Identität aufzubauen, ansonsten aber verbindende Elemente zwischen der Unternehmenskultur der Muttergesellschaft und denjenigen der Tochtergesellschaften herzustellen und eine partielle Autonomie der Subkulturen zuzulassen.

---

<sup>20</sup> Vgl. hierzu die Checkliste zu einer Due Diligence bei Berens, Wolfgang, Brauner, Hans W. & Strauch, Joachim (2005) – *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*. Stuttgart. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 857–860

<sup>21</sup> Vgl. beispielsweise die großen Automobilunternehmen DaimlerChrysler oder Ford, die mehrere Marken getrennt führen, das Handelsunternehmen Metro mit seinen verschiedenen Vertriebskanälen oder das Versicherungsunternehmen Ergo mit seinen unterschiedlichen Versicherungsunternehmen.



**Abbildung 3: Eingangsbereich des neuen BP-Aral-Gebäudes in Bochum**

Die nachfolgende Darstellung der Integration von Veba Oel und Aral durch und in die Deutsche BP orientiert sich an der hier vorgenommenen Einteilung einer Integration in die vier Teilbereiche einer strategischen, strukturellen, kulturellen und personellen Integration. Vielen Darstellungen von Integrationen mangelt es gerade bei dem kulturellen Teilbereich an Konkretheit, sodass weder die angewendete Methodik nachvollzogen noch die Sinnhaftigkeit der angewendeten Maßnahmen überprüft werden können. Deshalb verwendet diese Darstellung im Kontext der Schriftenreihe der Bertelsmann Stiftung zu Unternehmenskulturen viel Raum für die ausführliche Darstellung der kulturellen Integration mit ihren einzelnen Maßnahmen und deren Methodik.

## 2. Die Fallstudie

Am 16.07.2001 gab es eine überraschende Pressemitteilung: Die E.ON AG aus Düsseldorf würde Anteile ihrer Öltochter Veba Oel aus Gelsenkirchen an die BP plc, London, verkaufen und im Gegenzug von der deutschen BP AG deren Anteile an der Firma Gelsenberg erhalten. Beide Tauschobjekte waren der breiteren Öffentlichkeit kaum bekannt – hinter ihnen versteckten sich allerdings Unternehmen, mit denen fast jeder Deutsche irgendwann schon einmal als Verbraucher zu tun hatte und die jeweils eine sehr hohe Markenbekanntheit mit einem hohen Marktanteil verbanden: Die Aral AG aus Bochum und die

### Die beteiligten Unternehmen: BP und Deutsche BP einerseits, E.ON, Veba Oel und Aral andererseits

Die spätere **BP plc** wurde 1909 unter dem Namen Anglo-Persian Oil Company (APOC) von William Knox D'Arcy gegründet, der allerdings im späteren Geschäftsverlauf der APOC keine weitere Rolle mehr spielen sollte.<sup>22</sup> Die Burmah Oil Company erwarb von D'Arcy – begünstigt durch die hohen Anlaufverluste der Erdölexploration in Persien – 97 % der Stammaktien und wurde im Jahr 1914 von der britischen Regierung als größtem Anteilseigner abgelöst. Erst 1987 wurde

Abbildung 4: Logos der beteiligten Unternehmen BP, Veba Oel und Aral



Ruhrgas AG aus Essen. Die folgende Fallstudie beleuchtet das Vorgehen bei der Integration von Veba Oel und deren Tochterunternehmen Aral in die Deutsche BP. In einem ersten Schritt werden die BP plc und die Deutsche BP sowie die E.ON AG mit ihren Töchtern Veba Oel und Aral kurz porträtiert. Anschließend erfolgt die Schilderung der Integration von Veba Oel und Aral in die Deutsche BP.

diese staatliche Beteiligung bis auf eine winzige Restbeteiligung reduziert. Die APOC, 1935 erst in Anglo-Iranian Oil Company (AIOC) und 1954

<sup>22</sup> Vgl. zur folgenden Darstellung des Unternehmens und seiner Strategie Deutsche BP AG (2005) – Geschichte der BP international, [www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010185&contentId=2015044](http://www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010185&contentId=2015044), Abfrage am 04.11.2005 sowie Liedtke, Rüdiger (2005) – Wem gehört die Republik 2006? Frankfurt, a. M. S. 150 ff.

schließlich in British Petroleum umbenannt, erschloss als eine der ersten Ölgesellschaften aufgrund einer vom Schah von Persien gekauften Konzession Erdölvorkommen im Nahen Osten. Das Unternehmen blieb in den ersten Jahren seiner Existenz schwerpunktmäßig vor allem im Nahen Osten aktiv, musste aber nach der Verstaatlichung aller ausländischen Aktivitäten durch die iranische Regierung im Jahr 1951 eine verstärkte Internationalisierung seiner Aktivitäten anstreben, um den Ausfall der Erdöllieferungen aus dem Iran auszugleichen. So kamen neben Kuwait und dem Irak ab 1969 auch Alaska (mit einer 25 % - Beteiligung an der Standard Oil Company of Ohio), Nigeria sowie bedeutende Felder in der Nordsee hinzu. In den 50er-Jahren begann für die BP eine Phase der Diversifikation des Unternehmens, als Versuche unternommen wurden, aus Öl Protein zu machen. BP hatte schließlich eigene Unternehmensbereiche mit Aktivitäten wie Nahrungsmittel, Reinigungsmittel sowie Körperpflegeprodukte. Weiterhin begann BP, sich im Bereich der Mineralien zu engagieren und kaufte beispielsweise Kupferproduzenten auf. Der Aufbau eines Kohlegeschäfts in den USA folgte. BP war demzufolge in den 80er-Jahren ein unverbundener Mischkonzern mit Aktivitäten bei Erdöl, Petrochemie, Kohle, Kupfer, Tierfutter, Informatik und vielem anderen. Das Erstarken der OPEC, die Ölkrise der Jahre 1973 und 1979/1980, sinkende Margen im Kerngeschäft sowie Überkapazitäten bei den Raffinerien veranlassten das Management zu einer Restrukturierung des Konzerns: BP verkaufte nach und nach einen Großteil der Nicht-Kernaktivitäten und konzentrierte sich erneut auf Kohlenwasserstoffe.

Im Jahr 1987 gelang der BP dann ein Quantensprung: Die BP übernahm die restlichen Anteile an der Standard Oil Company of Ohio und etablierte sich damit als erster europäischer Wettbewerber auf dem größten Einzelmarkt der Welt - dem US-amerikanischen Markt. Zudem verkaufte die britische Regierung ihre restlichen Anteile an der BP in Höhe von 37,5 %, die so zu einer der großen Publikumsgesellschaften wurde. Ende 1987 folgte mit dem Kauf der britischen Britoil eine der ersten Akquisitionen, die BP zu einer der größten Erdölgesellschaften machen sollten. Die spektakulärste Aktion war der *merger* mit Amoco (USA) im Jahr 1998, der bis dahin größte *merger* mit einem Kaufpreis von rund 55 Milliarden US \$. Die neue Gesellschaft hieß nun BP Amoco. Dieser *merger* wurde aber im Jahr 1999 durch die Übernahme von Mobil (# 4 weltweit) durch Exxon (# 2 weltweit) für rund 87 Milliarden US \$ getoppt. Bei BP folgten die Übernahmen der US-amerikanischen Atlantic Richfield (ARCO), des 50 %-Anteils der Bayer AG an dem vormals gemeinsamen Joint Venture BP Köln GmbH (früher EC Erdölchemie GmbH), des Schmierstoffanbieters Burmah Castrol und der Vastar. Im Jahr 2000 generierte BP dank dieser starken externen Wachstumsphase einen Umsatz von rund 148 Milliarden US \$ mit einem Überschuss von rund 12 Milliarden US \$ und war damit nach Royal Dutch/Shell und ExxonMobil die drittgrößte Erdölgesellschaft der Welt.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Vgl. Bonder, Michael & Student, Thomas (2003) - Wem gehört was in Europa? Regensburg. S. 71 sowie BP (2001) annual review 2000. London. S. 14 f. Der Börsenwert der BP betrug Ende 2000 175 Mrd. US \$.

BP war im Jahr 2000 in vier Geschäftszweige gegliedert und machte folgende Angaben zu ihnen:<sup>24</sup>

- Exploration und Produktion, d. h. alle klassischen *upstream*-Aktivitäten im Zusammenhang mit der Suche und der Förderung von Erdöl und Erdgas. Produktionsstätten in 21 Ländern; tägliche Produktion von 1,93 Million Barrel Rohöl und 7,6 Milliarden *cubic feet* Erdgas.
- Gas, Strom und erneuerbare Energien, d. h. Bündelung des Gas-Marketings, des Solar-geschäfts und anderer Energieformen wie z. B. Wasserstoff und Wind. Täglicher Gasabsatz von 14,5 Millionen *cubic feet*.
- Verarbeitung und Vertrieb, d. h. alle *Downstream*-Aktivitäten von Handel, Transport über Verarbeitung in Raffinerien und Logistik bis hin zu Vertrieb von Erdöl bzw. Erdölprodukten. 24 Raffinerien in Eigenbesitz oder mit BP-Beteiligung; täglicher Rohöldurchsatz von 2,9 Millionen Barrel; 29.000 Tankstellen.
- Petrochemie, d. h. Herstellung und Vertrieb von petrochemischen Produkten, Zwischenprodukten und Kunststoffen, basierend auf den Einsatzstoffen aus den eigenen Raffinerien. 55 Produktionsstätten weltweit; Produktion von jährlich 22,1 Millionen Tonnen.

Die BP hatte eine Matrix-Organisation, d. h. neben die vier Geschäftszweige traten die Länder (in ihrer Produktions- oder Absatzfunktion) sowie die betrieblichen Funktionen (z. B. Marketing, Controlling, Investor Relations, Human Resources).

Die Geschichte der **BP in Deutschland** datiert zurück bis in das Jahr 1926, als sich die damalige APOC an der 1904 gegründeten Aktiengesellschaft für österreichische und ungarische Mineralöl-exporte (OLEX) beteiligte.<sup>25</sup> Die APOC suchte nach Vertriebskanälen für ihre persischen Ölvorkommen und konnte in bereits bestehende Unternehmen in Deutschland einsteigen, die aufgrund des verlorenen 1. Weltkrieges ihre bisherigen Erdölquellen in Galizien, Rumänien und im Elsass verloren hatten. Aus der 1931 vollstän-

dig von der APOC übernommenen OLEX wurde später durch Umbenennung die Deutsche Benzin- und Petroleumgesellschaft. Die OLEX als deutsche Tochter der AIOC hatte 1939 beim Vertrieb von Mineralölprodukten in Deutschland einen Marktanteil von 12 %; beim Vertrieb von Petroleum kontrollierte sie rund 25 % des gesamten Handels. Mit Beginn des 2. Weltkrieges wurden die Mineralölgesellschaften in die Arbeitsgemeinschaft Mineralölverteilung zusammengefasst und staatlicher Leitung unterstellt. Mit der folgenden Teilung Deutschlands verlor die OLEX ihre wichtigen Aktivitäten in Osteuropa sowie – durch Beschlagnahme – in Österreich und der Tschechoslowakei. 1950 erfolgte die Fusion der OLEX mit der Eurotank zur BP Benzin- und Petroleum-Gesellschaft mbH. Frühzeitig erfolgte der Wiederaufbau von Raffineriekapazitäten in Hamburg, in Dinslaken am Niederrhein und im bayerischen Vohburg. Die BP gründete 1957 mit der Bayer AG ein Joint Venture im Bereich der Petrochemie, die Erdölchemie GmbH in Köln-Worringen, und konnte damit eine weitere Stufe der Wertschöpfungskette abdecken. 1978 konnte die BP zudem noch durch ein Tauschgeschäft mit der Veba AG aus Düsseldorf in die Ruhrgas AG als dem größten deutschen Gasunternehmen einsteigen. Die Veba hatte erst 1974 die Aktienmehrheit an der Gelsenberg AG erworben, die einen Anteil von rund 25 % an Ruhrgas hatte. Die Mineralöltochter der Veba, die Veba Oel aus Gelsenkirchen, hatte allerdings zu kämpfen mit zu wenig eigener Exploration, dementsprechend

<sup>24</sup> Vgl. BP (2001) – annual report and accounts 2000. London. Innenumschlagseite sowie Deutsche BP AG (2004) – Über BP. Das Unternehmen. Hamburg

<sup>25</sup> Vgl. Karlsch, Rainer & Stockes, Raymond G. (2003) – Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859–1974. München sowie Deutsche BP AG (2005) – Geschichte der BP in Deutschland, [www.deutschebp.de/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010187&contentId=2002475](http://www.deutschebp.de/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010187&contentId=2002475), Abfrage am 04.11.2005

hohen Beschaffungskosten für Rohöl, Überkapazitäten in den eigenen Raffinerien und einem stagnierenden Marktumfeld. Die Veba entschloss sich, ihre wertvollen Anteile an der Ruhrgas an die BP zu verkaufen im Gegenzug für die vertragliche Zusicherung langfristiger Rohöllieferungen durch die BP und die Abgabe von Raffinerieanteilen an die BP, um so ihre eigenen Überkapazitäten abzubauen. Die BP betrachtete ihr Engagement bei der Ruhrgas als passive Finanzbeteiligung, die zu einem geeigneten Zeitpunkt auch veräußert werden könnte. Die BP in Deutschland hatte somit Aktivitäten in der Erdölverarbeitung und der Petrochemie, dem Mineralölvertrieb, dem Schmierstoffgeschäft sowie – indirekt über die Anteile an der Ruhrgas – im Gasgeschäft.

Die **E.ON AG** aus Düsseldorf war der Verhandlungspartner der BP. Sie entstand erst am 16. Juni 2000 durch die Fusion der beiden deutschen Mischkonzerne Veba AG, Düsseldorf, und Viag AG, München. Beide Organisationen hatten eine lange Vergangenheit als Konzerne, die vom Staat gegründet wurden und die erst in den 80er-Jahren nach und nach privatisiert wurden. So gründete das preußische Reich 1929 die Vereinigte Elektrizitäts- und Bergwerks-Aktiengesellschaft (Veba AG) als Holding, in die der preußische Staat die Preußische Elektrizitäts Aktiengesellschaft (PreussenElektra), die Preußische Bergwerks- und Hütten-Aktiengesellschaft (Preussag) sowie seine anderen Bergwerksaktivitäten beispielsweise im Ruhrgebiet einbrachte. Mit der PreussenElektra als „Stromtochter“ hatte Veba eine gesicherte Wettbewerbsposition, da es auf der Stufe der regionalen Verbundunternehmen (RWE, PreussenElektra, Bayernwerk, EnBW, VEW, HEW, BEWAG, VEAG) Gebietsmonopole gab, die zuverlässig für hohe Renditen sorgten. Der einzige Nachteil dieser Struktur war, dass diese eine weitere Expansion aller Stromkonzerne innerhalb Deutschlands verhinderte. So wuchs Veba (ebenso wie die Konkurrenten Viag und RWE) wegen dieser Restriktionen im Strombereich durch Firmenzukäufe immer mehr in Bereiche hinein, die nichts mit Strom oder Kohle

zu tun hatten, und entwickelte sich zu einem diversifizierten Mischkonzern. Entscheidenden Einfluss auf die weitere Entwicklung der Stromunternehmen sollte eine Verordnung der EU haben: Das europäische Parlament verabschiedete in 1998 die „Richtlinie für den Elektrizitäts-Binnenmarkt“, die die schrittweise Öffnung der bis dahin auf nationaler Ebene voneinander abgeschotteten Strommärkte innerhalb Europas vorsah. Es entstand mehr Wettbewerb auf nationaler wie internationaler Ebene, sodass alle Stromkonzerne ihre bisherigen Strategien überprüften. Ebenso wie die Veba aus Düsseldorf stellte sich die 1923 als Vereinigte Industrie-Unternehmungen Aktiengesellschaft durch das Deutsche Reich gegründete Viag Ende der 90er-Jahre als Mischkonzern mit einer Stromtochter dar, die in Deutschland stark war, international gesehen aber auf den mittleren Rängen landete. Auch die übrigen Konzerntöchter waren in ihren jeweiligen Branchen eher mittelgroße Spieler. Vergeblich versuchte die Viag im Jahr 1998 eine Fusion mit der schweizerischen Alusuisse-Lonza, die aber an unterschiedlichen Einschätzungen der Wertrelationen beider Unternehmen scheiterte.

Als Resultat der geänderten Rahmenbedingungen vor allem im Strombereich entschlossen sich beide Unternehmen zum Handeln und schlossen im September 1999 eine Grundsatzvereinbarung über den Zusammenschluss beider Unternehmen in der Form eines *merger of equals* ab. Als Kernbereiche des neuen Unternehmens E.ON AG legte der Vorstand die Geschäftsbereiche Energie (mit Strom und Öl) und Chemie fest; alle anderen Aktivitäten sollten entweder über Verkäufe oder Börsengänge nach und nach aus dem Konzern ausgegliedert werden. Die E.ON AG erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2000 einen Umsatz von rund 93,24 Milliarden Euro und ein Betriebsergebnis von 2,762 Milliarden Euro mit rund 186.800 Mitarbeitern.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> E.ON AG (2001) – Geschäftsbericht 2000. Düsseldorf. Umschlagseite



Zu den Konzerntöchtern gehörten die Stromtochter E.ON Energie AG (als Fusionsprodukt aus PreussenElektra und Bayernwerk), die Veba Oel AG (Erdöl), die Chemietochter Degussa AG (als Fusionsprodukt aus DegussaHüls und SKW Trostberg), die Viterra AG (Immobilienmanagement), Restaktivitäten in der Telekommunikation sowie diverse Beteiligungen (u. a. an der Stinnes AG als einem der größten deutschen Logistik-Unternehmen). Die strategischen Grundüberlegungen beider Konzerne vor der Fusion hatten auch für das neue Unternehmen Gültigkeit: In vielen Teilbereichen war E.ON als Mischkonzern national gut aufgestellt, war aber in den internationalen Rankings nur ein mittelgroßer Spieler. Die Expansion der E.ON im Strombereich zielte jetzt auf das Ausland, insbesondere den britischen, den US-amerikanischen und den skandinavischen Markt sowie die Länder Osteuropas. 2002 wurde überraschend bekannt gegeben, dass E.ON Anteile an der Degussa an die RAG AG, Essen, abgeben würde und die Chemie somit von einer Kernaktivität zu einer reinen Finanzbeteiligung wurde. E.ON präsentierte sich damit als international aktiver Stromkonzern mit einer kleinen deutschen Öltochter, der Veba Oel.

Die **Veba Oel** mit Sitz in Gelsenkirchen war zu diesem Zeitpunkt ein vollständig über alle Stufen der Wertschöpfungskette integrierter Mineralölkonzern.<sup>27</sup>

- Im Bereich Exploration und Produktion (*upstream*) war sie über ihre 100 %ige Tochter Veba Oil & Gas (VOG) international aktiv; die VOG war allerdings im Vergleich zu den Wettbewerbern zu klein und konnte die für stabile Erträge notwendige Portfoliobalance der Investitionen in unterschiedliche Fördergebiete nicht erbringen; zudem konnte sie – anders als die Ölmultis – alleine keine Investitionen in *giant fields* tätigen.
- Im Raffineriebereich brachte Veba Oel ihre Raffinerien 1982 in das 50/50-Joint Venture Ruhr Oel mit Petróleos de Venezuela (PdVSA) ein. So konnte Veba Oel die Investitionskosten halbieren und sicherte sich einen permanen-

ten Zugang zu venezuelanischem Rohöl; PdVSA hingegen bekam einen Zugang zum größten Mineralölabsatzmarkt Europas. Der Raffineriebereich allerdings war gekennzeichnet durch Überkapazitäten und einen über den Preis gesteuerten Verdrängungswettbewerb.

- Die Anlagen der weiterverarbeitenden Petrochemie gehörten ebenfalls dem Joint Venture Ruhr Oel, sodass Veba Oel keine volle unternehmerische Kontrolle über diesen Geschäftszweig hatte. Die Petrochemie war ebenfalls ein zyklisches Geschäft in Bezug auf das erzielte Betriebsergebnis.
- Der Tankstellenvertrieb der Veba Oel wurde am 01.01.2000 neu geordnet: Veba Oel übernahm die restlichen Anteile der Mitgesellschafter Wintershall (15 %), einer Tochter der BASF, und Mobil (28 %) an Aral und verfügte mit 99 % über die volle unternehmerische Kontrolle. Aral war zu diesem Zeitpunkt mit einem Marktanteil von ca. 20 % und ca. 2.560 Tankstellen Marktführer in Deutschland. Da der Absatz von Mineralölprodukten stagnierte, baute Aral erfolgreich das Shop-Geschäft aus, das in 2000 47 % zum Unternehmensergebnis beisteuerte. Außerhalb Deutschlands war Aral allerdings nur in den mitteleuropäischen Ländern Ungarn, Tschechien, Polen, der Slowakei, Österreich und Luxemburg mit insgesamt 448 Tankstellen vertreten – Aral war nur ein starker *local player*. Die vollständige Übernahme von Aral und die erstmalige Vollkonsolidierung sorgte bei Veba Oel für einen Umsatzanstieg von 12,229 Milliarden Euro (inkl. Mineralölsteuer) in 1999 auf 28,78 Milliarden Euro in 2000. Veba Oel erwirtschaftete mit 8.593 Mitarbeitern zum 31.12.2000 einen Jahresüberschuss vor Ertragssteuern in Höhe von 733 Millionen Euro.

---

<sup>27</sup> Vgl. zur Geschichte des Unternehmens Veba Oel AG (2002) – Veba Oel. Unternehmen im ständigen Wandel. Gelsenkirchen

- Im Heizölvertrieb stellte sich die Situation ähnlich dar wie beim Kraftstoffvertrieb: Der Markt war gekennzeichnet durch sinkende Umsätze, ein Überangebot und eine starke nationale Stellung der Veba Oel bei wenig Auslandsaktivitäten der Tochter Veba Wärmeservice.

Die Veba Oel hatte sich nach der vollständigen Übernahme von Aral zum 31.12.1999 organisatorisch neu aufgestellt und die bisherige Gliederung in die Bereiche „Exploration und Produktion“ (*upstream*), „Mineralöl“ (Verarbeitung), „Petrochemie“, „Mobilität“ (mit der Beteiligung von 55,9 % an Aral) und „Wärme“ aufgegeben. Es wurden drei rechtlich selbstständige Einheiten gebildet mit eigener operativer und strategischer Führungsverantwortung:

- Aral Aktiengesellschaft & Co KG mit allen Aktivitäten zum Vertrieb flüssiger Mineralölprodukte (Kraftstoffe und der von Veba Oel kommende Handel mit Heizöl)
- Veba Oil Refining & Petrochemicals GmbH Gelsenkirchen (VORP) mit allen Aktivitäten zur Mineralölverarbeitung und Petrochemie. In die VORP wurde auch das Joint Venture mit PdVSA eingebracht.
- Veba Oil & Gas GmbH (VOG) mit den Explorations-Aktivitäten.

Diese neue Konzernstruktur sollte die drei großen Töchter besser in die Lage versetzen, ihre individuellen Entwicklungsperspektiven wahrzunehmen und auf die unterschiedlichen Marktentwicklungen schnell und zielgenau zu reagieren. So sollten in diesen drei Gesellschaften beispielsweise durch unterschiedliche Partnerschaften die notwendigen Größenvorteile erreicht werden. Die Veba Oel wurde konzipiert als Holding mit strategisch-finanziellen Führungsaufgaben und entsprechend reduzierter Personalausstattung.

Kennzeichnend für Veba Oel waren der langjährige Vorstandsvorsitzende Wilhelm Bonse-Geuking sowie der von ihm bereits in 1993 initiierte Veränderungsprozess „Lernende

Organisation“ (LeO). Durch das Veränderungsprojekt LeO sollte Veba Oel lernen, schneller auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren, die interne Effizienz steigern und das Ergebnis verbessern. Alle Mitarbeiter sollten im Rahmen von LeO vor dem Hintergrund einer schlechten Ergebnissituation, von Überkapazitäten in den Raffinerien wegen stagnierender Märkte sowie einem verstärkten Wettbewerb integriert und mobilisiert werden. Eine der ersten Maßnahmen war eine Kulturumfrage unter den Mitarbeitern der Veba Oel, um neben den vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch eine Ausgangsbasis zu erhalten in Bezug auf Mitarbeitermotivation, Veränderungsbereitschaft und Ziele des Veränderungsprozesses aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter. Die erste Kulturumfrage zeigte Defizite innerhalb der Organisation auf im Hinblick auf Kommunikation/offenen Informationsaustausch, Kritikfähigkeit, Zusammenarbeit, Bürokratie, Unterstützung durch Vorgesetzte/Mitarbeiterführung und Bereitschaft zur Veränderung. Ergebnisse von LeO waren beispielsweise ein mit den Mitarbeitern konzipiertes Führungshandbuch, regelmäßige *town-hall-meetings* zwischen Vorständen/Führungskräften und der Belegschaft als offenem und direktem Dialog sowie ein durch unternehmensinterne Moderatoren unterstützter kontinuierlicher Verbesserungsprozess. LeO veränderte die Unternehmens- wie die Führungskultur der Veba Oel nachhaltig positiv und stimmte die Mitarbeiter ein auf fortwährende Veränderungen in einer Branche, bei der sich die Größenverhältnisse zwischen den Spielern durch die Megafusionen der 90er-Jahre nachhaltig zu Ungunsten von Veba Oel verändert hatten.

Für die E.ON AG als Muttergesellschaft der Veba Oel stellten sich drei unterschiedlich attraktive Optionen für die weitere Zukunft dieser Tochter:

1. Entwicklung einer tragfähigen internationalen Position im Erdölbereich durch hohe eigene Investitionen.
2. Abschluss von weiteren Kooperationen oder Allianzen (wie mit der PdVSA), die die internationale Position der Veba Oel auf allen Stufen der Wertschöpfungskette stärken.
3. Vollständige Abgabe der Veba Oel durch einen Verkauf, einen Börsengang oder den Tausch gegen andere Aktivitäten.

### Strategischer Hintergrund für die Übernahme von Veba Oel und Aral durch BP

Die Situation der deutschen BP stellte sich in den 1990er-Jahren als unbefriedigend dar. Der Marktanteil war mit rund 7 % am deutschen Tankstellenmarkt zu gering, um von einer trag- oder ausbaufähigen Position reden zu können. Die Deutsche BP war zudem mit einem Umsatz von rund 12,94 Milliarden Euro in 2000 und einem Jahresüberschuss von rund 365 Millionen Euro<sup>28</sup> innerhalb der BP eine der kleinsten Landesgesellschaften, was die Bereitschaft der Muttergesellschaft für neue Investitionen in eine kleine Tochter in einem zwar großen und damit attraktiven, aber hart umkämpften Markt senkte. Außerdem ergaben interne Untersuchungen anlässlich der Umsetzung neuer Umweltschutzgesetze für Tankstellen (z. B. die Einführung neuer Zapfschläuche mit Benzindampfrückführung) in 1995, dass die Rentabilität der rund 1.350 Tankstellen in Deutschland eher schlecht war und dass die erforderlichen Umweltschutz-Investitionen sich nicht für alle Tankstellen lohnten hätten. Ein „Aus“ für mehr als 400 Tankstellen in Deutschland hätte aber den ohnehin geringen Marktanteil der deutschen BP weiter verringert, ohne dass dieser Verlust durch Investitionen in neue Standorte ausgeglichen hätte werden können. Die Deutsche BP sah sich am Scheideweg angekommen mit zwei extrem unterschiedlichen

strategischen Optionen: komplette Aufgabe des deutschen Marktes oder Befreiungsschlag durch externes, sprunghaftes Wachstum (Kooperationen oder Zukäufe). Drei unterschiedliche Versuche kennzeichneten im Folgenden den Weg der deutschen BP zum Marktführer im deutschen Tankstellenmarkt: 1) ein realisiertes und dann wieder aufgelöstes Joint Venture mit dem Konkurrenten Mobil, 2) Verhandlungen über ein Joint Venture mit der DEA als möglichem Partner sowie später 3) die erfolgreiche Übernahme des Branchenersten Aral.

1) 1996 gründeten BP und der international agierende, vertikal integrierte Ölkonzern Mobil ein Joint Venture, in das beide Unternehmen ihre europäischen *downstream*-Geschäfte mit Raffinerie- und Vertriebssystemen einbrachten. Alle europäischen Aktivitäten in den Bereichen Kraft- und Brennstoffe sowie Schmierstoffe wurden zusammengelegt. Mobil verfügte in Deutschland über kein eigenes Vertriebssystem, hatte aus Sicht der BP aber ein wichtiges *asset*: Mobil hatte seit 1967 eine Beteiligung von 28 % an Aral, der Nummer eins im deutschen Tankstellengeschäft, über die es ihre Raffinerieprodukte vertrieb. Hätte man diesen Anteil an der Aral herauslösen können, dann hätte dies eine massive Stärkung des Geschäftes in Deutschland für die BP bedeutet. Die Eigentumsstruktur von Aral war allerdings komplex. Aral wurde 1898 von 13 Bergbauunternehmen als Westdeutsche Benzol-Verkaufsvereinigung gegründet, um das bei der Verkoksung von Steinkohle gewonnene Benzol zu vermarkten.<sup>29</sup> Nach und nach kristallisierten sich drei große Eigentümer heraus, die gleiche Stimmrechte hatten: Veba Oel, Mobil und die BASF-Tochter Wintershall.

<sup>28</sup> Deutsche BP AG (2001) – Jahresbericht, Zahlen 2000. Hamburg. Umschlagseite

<sup>29</sup> Zu Aral vgl. Aral (2001) – Alles super – und wie es dazu kam. Bochum sowie Veba Oel AG (2002) – Veba Oel. Unternehmen im ständigen Wandel. Gelsenkirchen



Die Veba Oel konnte ihren Anteil seit 1975 auf 56 % des Aktienkapitals erhöhen und musste sich auch in dieser Höhe an den Investitionen beteiligen, hatte aber – wie die beiden kleineren Gesellschafter – nur ein Drittel der Stimmen. Es erwies sich für die deutsche BP allerdings als unmöglich, den Mobil-Anteil an Aral herauszulösen und der deutschen BP zuzuschlagen. Zudem musste das Joint Venture zwischen BP und Mobil schon 1998 wieder beendet werden, da Exxon und Mobil fusionieren wollten und die EU-Kommission diese Fusion nur unter Auflagen genehmigte, unter anderem die Auflösung des Joint Ventures der Mobil mit BP. Das hatte weitreichende Folgen, da sich die deutsche BP wieder zurückgeworfen sah in ihrer Strategie, zu einem großen Spieler innerhalb Deutschlands zu werden. Sie musste einen neuen Partner finden oder eine neue Wachstumsstrategie einschlagen. Zum anderen bedeutete dies, dass sich die Besitzanteile bei Aral als dem deutschen Marktführer im Tankstellenbereich ändern würden. Da Mobil im Zuge der kartellrechtlichen Auflagen auch seinen Anteil an Aral verkaufen musste, konnte die Veba AG (die spätere E.ON AG) 1999 ihren Anteil an Aral durch den Kauf der Mobil-Anteile beträchtlich aufstocken. Wintershall als der andere Aktionär von Aral wurde von der Muttergesellschaft BASF gedrängt, sich zugunsten von *upstream*- und Erdgasaktivitäten aus dem *downstream*-Geschäft zurückzuziehen. Auch Wintershall verkaufte seine Anteile an Veba Oel, die somit zu Beginn des Jahres 2000 die volle operative Kontrolle über Aral übernahm. Aral konnte somit durch die Muttergesellschaft Veba Oel strategisch gelenkt und mit den anderen Aktivitäten dieses deutschen Erdölkonzerns verbunden werden.

2) Die Liste möglicher weiterer Kooperationspartner für die Deutsche BP auf dem deutschen Markt war kurz. Esso und Shell schieden aus, weil beide Unternehmen international erfolgreich agierten, anders als etwa Aral oder DEA über die gesamte Wertschöpfungskette vertikal integriert waren und auf dem deutschen Markt besser positioniert waren als die Deutsche BP.

Die Deutsche BP wäre also bei einer Kooperation auf dem deutschen Markt mit einem dieser Wettbewerber der Juniorpartner geworden. Conoco war als Kaufobjekt oder Kooperationspartner wegen der Niedrigpreispolitik des Unternehmens uninteressant; TotalFinaElf als Kooperationspartner hätte wiederum nicht den erwünschten Quantensprung gebracht. Aral war Marktführer, hatte aber zum Zeitpunkt des Scheiterns des Joint Ventures mit Mobil in 1998 noch eine komplexe Eigentümerstruktur, die schwer aufzubrechen schien. Als möglichen Kooperationspartner auf dem deutschen Markt gab es letztendlich nur DEA als Tochterunternehmen der RWE AG aus Essen. DEA war eher ein *local player* mit wenig internationalen *upstream*-Aktivitäten. In Deutschland hatte sie allerdings am Tankstellenmarkt einen Marktanteil von rund 11 %. Die Deutsche BP begann im Januar 1998 Gespräche mit DEA über eine mögliche Kooperation auf dem deutschen Markt. Der Deal scheiterte allerdings Mitte 1999 an einer unterschiedlichen Bewertung der Aktivitäten beider Gesellschaften, sodass sich die Deutsche BP wieder auf null zurückgeworfen fand. DEA allerdings verhandelte im Folgenden mit der Shell und kommunizierte am 06. Juli 2001, dass beide Unternehmen ein Joint Venture gründen würden, in das sie ihre Mineralölgeschäfte (Raffinerien und Tankstellen) einbringen würden – ganz nach dem Muster der vorher gescheiterten Verhandlungen zwischen der deutschen BP und DEA. Dieses neue Tankstellennetz hatte einen Marktanteil von 24 % auf dem deutschen Markt. Dieser Deal zwischen Shell und DEA setzte die Deutsche BP unter einen enormen Zugzwang, da sich jetzt ihre Position gegenüber einem weiteren mächtigen Spieler neben Aral nochmals verschlechtern würde.

3) Eine dritte Option für die Deutsche BP ergab sich eher als ein Nebeneffekt des Versuchs, den Wert einer reinen Finanzbeteiligung zu steigern und mehr Geld für den Shareholder BP zu Erlösen. BP hatte 1978 von der Veba AG im Tausch gegen Rohöllieferungen deren Tochter Gelsenberg und damit einen Anteil von 25 % an der Ruhrgas AG erworben. Wegen der – ähnlich wie bei Aral – komplexen Eigentümerstruktur der Ruhrgas konnte aber keiner der Eigentümer die Steuerung der Ruhrgas übernehmen – es blieb für alle bei einer reinen Finanzbeteiligung. Die Ergebnissituation und die Dividendenausschüttung der Ruhrgas entsprachen allerdings aus der Sicht der deutschen BP nicht dem realen Wert der Ruhrgas, sodass sich die Deutsche BP Gedanken machte, wie man mehr aus dieser passiven Beteiligung machen könnte. Eine Möglichkeit wäre gewesen, Ruhrgas an die Börse zu bringen und dann den eigenen Anteil zu verkaufen, was ein Mehrfaches der weiterhin zu erwartenden Dividenden ausgemacht hätte. Zu diesem Zweck traf sich der Vorstandsvorsitzende der deutschen BP mit dem verantwortlichen Vorstand der E.ON AG als einem der Aktionäre und – über die Anteile der E.ON AG an der RAG AG – einem der einflussreichsten Manager innerhalb des Aktionärskreises der Ruhrgas. In diesem Gespräch wurde von der deutschen BP die Option erläutert, die Ruhrgas AG an die Börse zu bringen, woraufhin der Vorstand der E.ON eine neue Variante zur Sprache brachte. Warum sollte E.ON einem Börsengang der Ruhrgas zustimmen und nicht selbst die Anteile der deutschen BP an der Ruhrgas übernehmen? Ein Tauschobjekt für die Ruhrgas-Beteiligung der deutschen BP hätte die E.ON auch anzubieten: Veba Oel mit deren Tochtergesellschaft Aral. Die Deutsche BP begriff, welche historische Chance sich ihr hier bot: Mit einem Schlag konnte sie mit Veba Oel und Aral die Nummer eins auf dem deutschen Tankstellenmarkt übernehmen und selbst eine komfortable Marktposition erreichen. BP und E.ON vereinbarten nach intensiven, aber kurzen Verhandlungen in 2001, miteinander ins Geschäft zu kommen. Kernpunkt der Vereinbarung war, dass BP ihre über die Gelsenberg AG gehaltenen

Anteile an der Ruhrgas AG (plus Barausgleich) an die E.ON abgeben und dafür im Gegenzug die E.ON-Tochter Veba Oel mit Aral erhalten würde. Sie vereinbarten einen Deal in zwei Schritten: Zum Jahreswechsel 2001/2002 sollten die BP und E.ON durch Kapitalerhöhungen an den zwei beteiligten Gesellschaften jeweils die Aktienmehrheit übernehmen. Schon mit dieser Übernahme von 51 % der Anteile zum 01.01.2002 erhielt BP die operative Kontrolle über Veba Oel und konnte die Integration starten. Ab April 2002 konnten BP und E.ON ihre Put-Optionen ausüben und die restlichen Anteile an den vertraglich gebundenen Partner verkaufen, der so die betroffene Gesellschaft vollständig übernehmen konnte.<sup>30</sup> Lord Browne, CEO der BP plc, sagte anlässlich der Übernahme der Veba Oel zur Bedeutung dieser Übernahme für die BP:

Es ist uns in den letzten drei Jahren gelungen, in den wichtigsten Märkten hervorragende Positionen aufzubauen, aber nach der Auflösung unseres Joint Ventures mit Mobil standen wir in Deutschland ohne nennenswerte *assets* da. Diese Transaktion hat das Potenzial, unsere Position schlagartig zu verändern, und bringt uns das führende und erfolgreichste Kraftstoffgeschäft in der drittgrößten Wirtschaftszone der Welt.<sup>31</sup>

Das Kartellamt gab den Verkauf der Veba Oel an die Deutsche BP und das Joint Venture zwischen Shell und DEA am 19.12.2001 nur unter Auflagen frei. Die Unternehmen BP/Veba Oel sowie Shell/DEA hätten zusammen einen Anteil von über 50 % am deutschen Markt erreicht, sodass sie Marktanteile abgeben mussten, damit die Deals genehmigt wurden.

<sup>30</sup> Vgl. die Pressemitteilung der BP: BP (2001) – BP sells Ruhrgas stake in deal that would make it market leader in German fuels. [www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392](http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392), Abfrage am 17.11.2005

<sup>31</sup> Deutsche BP AG (2003) – BP in Deutschland 2002. Bochum. S. 46

Die wichtigsten Auflagen für die Deutsche BP waren:<sup>32</sup>

- Abgabe von BP- und/oder Aral-Straßentankstellen mit einem Absatzvolumen, das insgesamt einem Marktanteil von rund 4 % entspricht, an Dritte. Für BP waren dies rund 750 Tankstellen.
- Abgabe von 45 % des Stammkapitals an der Bayernoil Raffineriegesellschaft mbH an einen Dritten, der an keiner größeren Raffineriegesellschaft mit eigenem Tankstellennetz beteiligt war. Die Beschaffungsmöglichkeiten für freie Tankstellen sollten sich dadurch verbessern.

Insgesamt mussten BP/Veba Oel/Aral einerseits und Shell/DEA andererseits zusammen rund 1.500 Tankstellen abstoßen; auf dem gesamten deutschen Markt gab es damals rund 16.000 Tankstellen. Sowohl BP als auch Shell/DEA begrüßten die Fusionsgenehmigungen. BP erfüllte mit dem Verkauf von 494 Tankstellen an die polnische PKN Orlen im Februar 2003 und dem Verkauf von 247 Tankstellen an die österreichische Mineralölgesellschaft OMW im Juli 2003 alle Auflagen des Bundeskartellamts.

---

<sup>32</sup> Vgl. die schriftliche Begründung des Bundeskartellamts vom 26. Februar 2002 unter [www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/EntschFusArchiv/2001/EntschFus01.shtml](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/EntschFusArchiv/2001/EntschFus01.shtml) (B8-120/01 und B8-130/01)

### Die strategische Integration

Eine der wichtigsten und dringlichsten Teilbereiche einer Integration ist die Festlegung der strategischen Ausrichtung des neuen Unternehmens, die Festlegung des Integrationsansatzes und die Organisation des Integrationsprozesses, da hier die entscheidenden Weichen gestellt werden für die weitere Zukunft eines Unternehmens und das Handeln aller Mitarbeiter. Die wichtigsten strategischen Entscheidungen in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung der „neuen“ deutschen BP nach der Integration von Veba Oel und Aral wurden bereits getroffen vor der formellen Übernahme und ohne den Einbezug der Führungskräfte der übernommenen Firmen. So formulierte die britische BP in ihrer Presseerklärung vom 16.07.2001 zur Bekanntgabe des Deals bereits Ziele, die durch die Übernahme erreicht werden sollten, und entsprechende Maßnahmen.<sup>33</sup>

- Kostensynergien herstellen durch die Zusammenlegung von zwei Hauptverwaltungen, durch die Nutzung von Einkaufspotenzialen in einem größeren Konzernverbund und durch Prozessoptimierung; insgesamt sollten mindestens 200 Millionen US \$ an jährlichen Synergien erreicht werden und rund 15 % der Kosten eingespart werden.<sup>34</sup>

- Aufgabe der Marke BP im deutschen Markt und Umstellung der Tankstellen von BP auf Aral. Begründet wurde dies mit der übertragenden Markenbekanntheit von Aral auf dem deutschen Tankstellenmarkt.<sup>35</sup>
- Verkauf einzelner Geschäfte (z. B. Teile des *upstream*-Geschäfts der Veba Oel oder die Schließung von Tanklagern oder Verkaufsbüros im *b-2-b*).
- Schnelle Integration beider Gesellschaften, um eine funktionstüchtige Einheit in Deutschland herzustellen.

<sup>33</sup> BP (2001) – BP sells Ruhrgas stake in deal that would make it market leader in German fuels. [www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392](http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392).

Abfrage am 17.11.2005

<sup>34</sup> Vgl. etwa Handelsblatt (2001) – BP ist mit Aral künftig die Nummer eins in Deutschland. 17.07.2001. S. 4. Autorenzeichen: beu

<sup>35</sup> Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung bei Vangerow, Bernd & Franke, Uwe (Hrsg.) (2005) – Markenfusion. Strategie und Gestaltung – Warum Aral kommt und BP bleibt. Basel

Abbildung 5: Umflaggung einer BP-Tankstelle auf Aral



Wenig an dieser Integration entsprach allerdings den gängigen Schemata einer Integration nach einer Firmenübernahme.<sup>36</sup> So gab die englische BP für die Integration von Veba Oel und Aral in die Deutsche BP das Motto „best of both“ heraus – von beiden Unternehmen sollte das Beste übernommen werden, „anstatt Veba Oel und Aral einfach in eine BP-Schablone zu pressen.“<sup>37</sup> Entscheidungen über Stellenbesetzungen, Verfahren oder Markenauftritt sollten immer erst nach einer sorgfältigen Analyse beider Unternehmen getroffen werden. So übernahm beispielsweise BP in Deutschland zwar die Marke Aral; nach einer gründlichen Analyse wurde aber die Entscheidung getroffen, das Shop-Konzept Pananino von Aral nicht weiterzuführen und stattdessen das Shop-Konzept Petit Bistro der deutschen BP zu übernehmen.

Erstaunlich war mit Sicherheit, dass der ehemalige Vorstandsvorsitzende des übernommenen Unternehmens Veba Oel, Wilhelm Bonse-Geuing, zum Vorstandsvorsitzenden der „neuen“ deutschen BP berufen wurde. Somit wurde der Vorstandsvorsitzende des an Mitarbeitern und Umsatz größeren, aber zugekauften Unternehmens für die gesamte „neue“ Deutsche BP zuständig. Dr. Uwe Franke, bisheriger Vorstandsvorsitzender der deutschen BP, wurde zum stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden bestellt und gleichzeitig zum Business Unit-Leiter des Retail-Geschäftes in Deutschland und damit Chef des wichtigsten *assets* – von Aral. Er steuerte den komplexen und sensiblen Integrationsprozess bei Aral, der unter anderem auch das *rebranding* der Tankstellen der BP beinhaltete. Alle beteiligten deutschen Unternehmen – Veba Oel und Aral inklusive der deutschen BP – hatten bei dieser Neustrukturierung sowohl „Gewinne“ als auch „Verluste“ zu verzeichnen.

So verlor die Veba Oel ihren Markennamen, den eigenständigen Außenauftritt sowie ihre vorherige relative Autonomie als Öltochter der Veba, stellte aber die meisten Mitarbeiter und besetzte mit dem Vorstandsvorsitzenden der neuen Organisation eine Schlüsselposition. Zudem sollten

viele Arbeitsplätze von Hamburg in das Ruhrgebiet verlagert werden.<sup>38</sup> Aral andererseits konnte zwar den wertvollen Markennamen behalten, musste sich aber einem neuen starken Eigentümer beugen und bei vielen Arbeitsprozessen die BP-Standards anwenden. Zudem kam der neue Vorstandsvorsitzende von der deutschen BP. Bei der deutschen BP war es auch nicht eindeutig, ob sie zu den Akquisitionsgewinnern gehörte, da sie zwar ihre Prozesse behielt und durch die Akquisition ihre Bedeutung innerhalb der BP drastisch anwuchs (sie stellte nach der Akquisition mit über 11.000 Mitarbeitern rund 10 % aller BP-Mitarbeiter weltweit), andererseits aber ein neuer Vorstandsvorsitzender kam und Aktivitäten ins Ruhrgebiet verlagert wurden. So entstand ein großer Druck auf alle Beteiligten, die Integration gemeinsam erfolgreich zu gestalten. Der Fokus der folgenden Integration lag bei den Gesellschaften, die der deutschen BP zu 100 % gehörten; das Ruhr Oel Joint Venture mit der venezolanischen PdVSA im Raffineriebereich blieb im ersten Schritt außen vor.

---

<sup>36</sup> Zu einem klassischen Ansatz vgl. etwa Ashkenas, Ronald N., DeMonaco, Lawrence J. & Francis, Suzanne C. (1998) – *Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions*. In *Harvard Business Review* 1/2 1998. S. 5 ff. oder Grube, Rüdiger & Töpfer, Armin (2002) – *Post Merger Integration, Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen*. Stuttgart

<sup>37</sup> Deutsche BP AG (2003) – *BP in Deutschland 2002*. Bochum. S. 46

<sup>38</sup> Hamburg blieb juristischer Sitz der deutschen BP AG

Die notwendige **Besetzung der Führungspositionen** erfolgte zügig: Der neue Vorstand und die Leiter der Business Units wurden bereits zum September 2001 benannt – und zwar von der britischen BP. Die zweite Führungsebene der neuen deutschen BP wurde zum Dezember 2001 benannt, also lange vor der Teilübernahme der Veba Oel am 01.02.2002 oder der vollständigen Übernahme am 01.07.2002. Diese Berufung erfolgte durch das Management der deutschen BP. Die britische BP achtete bei diesem Selektionsprozess alleine darauf, dass diese Besetzung der Führungspositionen im Einklang mit der offiziellen *policy* von *diversity & inclusion* standen, d. h. dass die gesamte Vielfalt der BP-Mitarbeiter in Bezug auf Geschlecht und Alter, auf Herkunft und Erfahrung ausgeglichen berücksichtigt wurde. *Diversity & inclusion* trat somit explizit als ein weiteres Auswahlkriterium neben Leistung und Potenzial.

Schon im September 2001 wurde eine **Projektorganisation** für die Integration aufgebaut, die *top-down* arbeitete. Sie sollte für die neue Deutsche BP wichtige Entscheidungen gemeinsam vorbereiten, z. B. zur Organisation, zum Führungsmodell und zu *reportings*. Die Entscheidungen traf dann ein *joint council* von deutschen und britischen BP-Managern und Managern von Veba Oel. Bereits am 07.11.2001 wurde die neue Organisationsstruktur verkündet. Im ersten Abschnitt der Integration wurde die Leitung dieses Projektes und der Teilprojekte paritätisch besetzt: Ein britischer BP-Manager und ein von der Veba Oel kommender Manager agierten jeweils als Doppelspitze. In einer zweiten Phase der Integration wurden neue Integrationsteams gebildet, die nicht mehr spiegelbildlich besetzt waren. Sie hatten die Aufgabe, Projekte zu identifizieren, mit denen sich die notwendigen Synergiepotenziale realisieren ließen.

In der ersten Phase, die der Übernahme des 51 %igen Anteils an der Veba Oel durch die BP zum 01.02.2002 voranging, waren BP und Veba Oel formal immer noch zwei getrennte Unternehmen, die als Konkurrenten auf dem deutschen

Markt agierten, obwohl sie bereits vor dem Kauf eine Vielzahl von gemeinsamen Aktivitäten hatten (z. B. gemeinsame Beteiligungen an Bayernoil oder Versorgungs- und Tauschverträge). Kontakte zwischen Mitarbeitern beider Unternehmen im Rahmen dieser normalen Beziehungen waren erlaubt. Der Austausch von sensiblen Daten (z. B. zu Preiskalkulationen oder zu Vergütungsmodellen für den Vertrieb) zwischen beiden Unternehmen war jedoch verboten, da dadurch eventuell Wettbewerber benachteiligt worden wären. Ein solcher Verstoß wäre durch das Kartellamt geahndet worden. Deshalb durfte zu diesem Zeitpunkt ein Austausch zwischen Mitarbeitern beider Unternehmen nur strikt reglementiert über das Integrationsteam erfolgen.

Die britische BP machte von Anfang an klar, dass es bestimmte Themenbereiche gab, die aus ihrer Sicht in allen Tochtergesellschaften weltweit einheitlich umgesetzt werden mussten. Dazu gehörte beispielsweise ein einheitliches Controlling nach UK-GAAP; hier gab es keine Diskussionen um ein „Ob“, sondern nur Fragen nach dem „Wie“ einer schnellen Realisierung dieses konzernweit gültigen Standards. Auch alle Themen rund um Gesundheit, Arbeitsschutz, Sicherheit und Umweltschutz (*health, safety, security, environment* – HSSE) zählten dazu, da BP – wie alle Mineralölunternehmen – unter den kritischen Augen der Öffentlichkeit stand und steht, wenn es um umweltschonende Förderung, Transport und Verarbeitung von Rohöl und den Verarbeitungsprodukten geht. Zudem können bei der Verarbeitung von Rohöl unter Druck und Hitze in den Raffinerien viele Gefahren für die Mitarbeiter entstehen. BP setzte hier strenge Standards, die auch permanent gemessen wurden. Ein weiteres Thema war *diversity & inclusion* (ins Deutsche als „Vielfalt und Einbeziehung“ übersetzt), das BP als Arbeitgeber auszeichnen sollte und bei dem die Vielfalt der Mitarbeiter in Bezug auf Herkunft, Alter, Geschlecht, Rasse, Fähigkeiten oder Ausbildung bewusst genutzt und gefördert wurde.



Zu den – auf den ersten Blick – „weichen“ Themen gehörten die **Grundsätze der Geschäftspolitik** (*policies*) der BP, die in den Leitsätzen „Wofür wir stehen“ veröffentlicht wurden. Hier definierte die BP den Kern ihrer Unternehmensphilosophie:<sup>39</sup>

Wir verpflichten uns

- Recht und Gesetz zu respektieren, unsere Geschäfte integer zu führen und Respekt vor der Würde des Menschen und den Rechten des Einzelnen zu zeigen, wo immer wir tätig sind;
- in allen ihren Beziehungen gegenseitigen Nutzen anzustreben, sodass die Menschen uns vertrauen und gern mit uns Geschäfte machen;
- Respekt vor der Umwelt zu zeigen und auf unsere Ziele hinzuarbeiten: keine Unfälle, keine Gesundheitsgefährdung und keine Umweltschäden;
- unsere wirtschaftliche Leistung darauf auszurichten, die langfristige Wertschöpfung für unsere Aktionäre zu maximieren.

Diese Grundsätze der Geschäftspolitik wurden im Einzelnen weiter ausgeführt und verbindlich definiert. Sie trafen auch verbindliche Regelungen zur Umsetzung und zur Kontrolle (*policy assurance*). Auch bei der Umsetzung dieser gruppenweiten *policy* gab es Leistungsmessgrößen, die in die Deutsche BP eingebracht wurden. Zur Implementierung der Grundsätze „Wofür wir stehen“ bediente sich die Deutsche BP der „IGNITE-Workshops“ (siehe hierzu den Abschnitt: kulturelle Integration). In diesen Meetings wurden diese Grundsätze der Geschäftspolitik vom Top-Management den Führungskräften vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Die Führungskräfte erhielten den Auftrag, ihrerseits diese neuen Grundsätze mit ihren Mitarbeitern zu diskutieren. Dafür wurden ihnen von der Abteilung interne Kommunikation Broschüren sowie PowerPoint-Präsentationen ausgehändigt, anhand derer sie ihre Präsentation und die anschließende Diskussion strukturieren konnten.

Die Grundsätze „Wofür wir stehen“ wurden im Jahr 2005 ersetzt durch den 75 Seiten starken *code of conduct* (Verhaltenskodex), der weltweit gültige Regelungen traf zu HSSE, zum Verhalten gegenüber Mitarbeitern (z. B. *diversity & inclusion*, respektvoller Umgang miteinander, Datenschutz und Vertraulichkeit), zum Umgang mit Geschäftspartnern, zum Kontakt mit Regierungen, Städten und Gemeinden und zum Schutz der Vermögenswerte des Unternehmens und der finanziellen Integrität.<sup>40</sup>

Wilhelm Bonse-Geuking antwortete in 2002 auf die Frage von Mitarbeitern, wann aus seiner Sicht der Integrationsprozess offiziell abgeschlossen sein würde:<sup>41</sup>

Wenn all das, was wir mit der Integration erreichen wollen, auch in den Büchern nachvollzogen ist. Unser Ziel ist es, 200 Millionen Euro Ergebnisverbesserung per Ende 2003 zu erzielen. Nur durch intensive Kommunikation schaffen wir ein enges Zusammenarbeiten querbeet in der neuen BP-Gruppe, eine gemeinsame Unternehmenskultur. In Personalfragen müssen wir eng zusammenarbeiten, um z. B. die Personalentwicklung zu forcieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Köln sollen z. B. auch die Chance haben, in Bochum oder Gelsenkirchen zu arbeiten. Jeder, der sich international austoben möchte, sollte dazu die Gelegenheit erhalten. Dadurch werden wir ein „Wir-von-BP“-Gefühl bekommen. Das müssen wir durch gute Zusammenarbeit auf der Führungsebene flankieren. Die Integration ist gelungen, wenn nicht mehr gesagt wird, das ist ein früherer Aral-Mann, das ist eine frühere BP-Frau, sondern wenn wir uns alle als BP-Mitarbeiter sehen.

<sup>39</sup> Deutsche BP AG (2002) – Grundsätze der Geschäftspolitik (Übersetzung aus dem Englischen); enthalten auf der CD-ROM zu: Deutsche BP (2003) – BP in Deutschland 2002. Bochum

<sup>40</sup> Vgl. BP (2005) – Code of Conduct. [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003494&contentId=7006600](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003494&contentId=7006600), Abfrage am 21.11.2005

<sup>41</sup> Deutsche BP AG (2002) – strong2gether 5/2002. S. 4 f.

## Die strukturelle Integration

Schnell und ohne Mitsprache des akquirierten Unternehmens geregelt wurde die strukturelle Integration von Veba Oel und Aral, indem die neuen Unternehmensteile in die BP-Organisation mit ihren Strukturprinzipien integriert wurden. Die Geschäfte der BP wurden gesteuert auf der obersten Ebene des Unternehmens von dem Group CEO, John Browne, den Group Chief Executives<sup>42</sup> und den Chief Executives für die vier Geschäftszweige Exploration & Production, Gas & Power, Refining & Marketing sowie Chemicals. Das von ihnen gebildete Group Chief Executive Committee leitete das weltweite Geschäft der BP. Wichtiger als die Legalstruktur (Untergliederung der Einheiten nach Aktiengesellschaften oder GmbHs) war für die CEOs der vier Geschäftszweige allerdings die direkte und unmittelbare Steuerung ihrer Einheiten. Deshalb berichteten jedem CEO eines Geschäftszweigs sogenannte Group Vice Presidents (GVP), die wiederum Segmente (Strategic Performance Units) mit voneinander unabhängigen Business Units verantworteten. Zwischen dem Leiter eines Geschäftszweigs und seinen Group Vice Presidents wurden jährlich Leistungsverträge geschlossen, die alle wichtigen Bestandteile des Geschäfts inklusive wichtiger finanzieller und operativer Daten abbildeten. Diese unbedingte Leistungsorientierung kann als Kennzeichen der BP-Kultur gelten. Hinzu kamen wichtige nicht-finanzielle Zielsetzungen beispielsweise in Bezug auf Sicherheit und Umweltverhalten. Auf der nächsten Ebene des Unternehmens waren Business Units (BU) als operativ tätige Geschäftseinheiten angesiedelt, die für die Steuerung jeweils eines Geschäfts zuständig waren. Sie beschränkten sich allerdings nicht auf ein Land. So konnte z. B. eine Business Unit „Raffinerie“ alle Raffinerien in bestimmten Ländergruppen beinhalten und damit quer zu den typischen Landesgesellschaften sowie zu den Legalstrukturen arbeiten. Die Leistungsverträge zwischen den Leitern der Geschäftszweige und den Segmentleitern (GVP) wurden als Führungsinstrument auch benutzt, um die Business Units zu

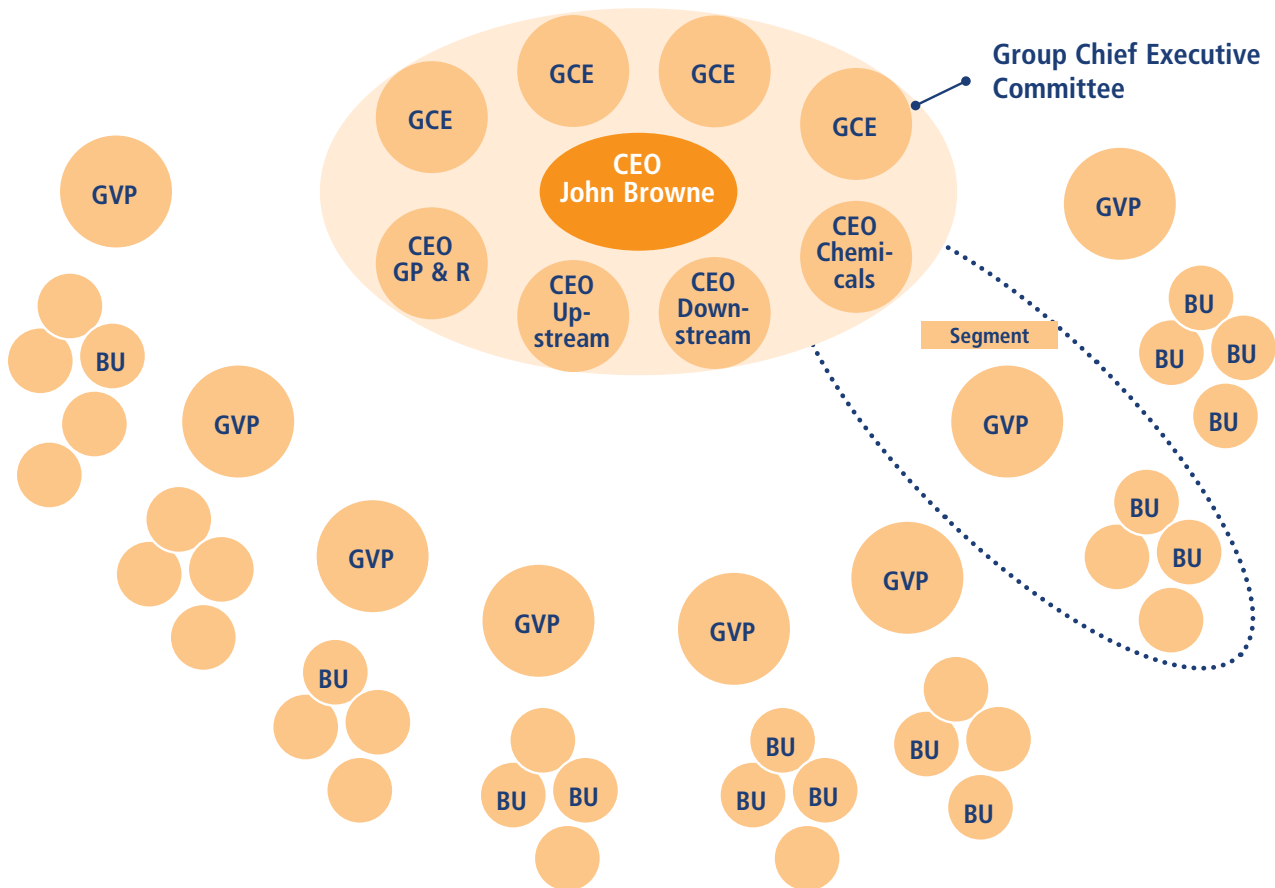
lenken. Diese Leistungsverträge wurden regelmäßig überwacht und bewertet im Hinblick auf die Zielerfüllung. Sie bildeten aber nur einen Rahmen ab, innerhalb dessen der derart eingebundene Untergebene große Freiheiten genoss. BP beschreibt die Vorteile dieser Arbeitsweise und ihrer Form von *corporate governance* so:<sup>43</sup>

Die herausragende Eigenschaft dieser Managementstruktur ist, dass sie schnelle und innovative Reaktionen auf neue Situationen ermöglicht, ohne dabei größere bürokratische Hürden überwinden zu müssen oder ständige Rückfragen bei einer höheren Ebene erforderlich zu machen – dies jedoch in einem Zusammenhang, der Prüfung und Leistungsanforderungen berücksichtigt.

<sup>42</sup> Bei Deutsche BP AG (2003) – BP in Deutschland 2002. Bochum. S. 9, werden folgende Funktionen genannt, die zentral für alle Unternehmen der BP tätig sind: Interne und externe Kommunikation, *diversity & inclusion*, Controlling und Finanzen, HSSEQ, Personal, Interne Revision, Marketing, Strategische Planung und andere.

<sup>43</sup> BP (2005) – BP Organisation, [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525). Abfrage am 02.06.2005



Abbildung 6: Die Organisationsform der BP in 2001<sup>44</sup>

GCE = Group Chief Executive, verantwortlich für Strategie

CEO = Chief Executive Officer

GVP = Group Vice President, verantwortlich für „performance assurance“

BU = Business Unit, operativ verantwortliche Geschäftseinheit

Eine der ersten Aufgaben für die „neue“ Deutsche BP bestand jetzt darin, dass sowohl eine Eingliederung in die BP-Organisation mit der Bildung von Business Units stattfinden<sup>45</sup> als auch gleichzeitig eine neue Legalstruktur hergestellt werden musste. Neue Gesellschaften mussten deshalb gebildet werden, weil es beispielsweise zwei Tankstellen- sowie zwei Schmierstoffgesellschaften gab, die jeweils zu einer einzigen neuen, funktionsfähigen deutschen Einheit verschmolzen werden mussten.

<sup>44</sup> Vgl. BP (2005) – BP Organisation. [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525). Abfrage am 02.06.2005

<sup>45</sup> In Deutschland gab es nach der Integration vier BUs im Bereich Refining und ein BU Retail; fünf weitere BUs arbeiteten in Europa.

Auch existierten zwei Holdinggesellschaften in Hamburg (BP) und in Gelsenkirchen (Veba Oel), die zusammengelegt werden mussten. Deshalb war eine der ersten Aufgaben nach der offiziellen Übernahme der Veba Oel mit ihren Gesellschaften durch die Deutsche BP die Schaffung von neuen, tragfähigen **rechtlichen Strukturen**. Diese neuen rechtlichen Strukturen waren die notwendige Voraussetzung für alle weiteren personellen Maßnahmen sowie die weitergehende Definition der Aufbauorganisation und der Stellen, die Harmonisierung von unterschiedlichen Regelungen, die anschließende Personalauswahl und sonstige Maßnahmen. Intern wurde der Zeitpunkt der rechtlichen Neuordnung und Integration von Veba Oel in die Deutsche BP als *legal completion date* (LCD) benannt. Am 01.10.2002,

3.000 Mitarbeiter zum 01.10.2002 die Gesellschaft und damit auch formal den Arbeitgeber. Als größte Gesellschaften entstanden die BP Oil Marketing GmbH mit rund 2.000 Mitarbeitern und die BP Lubes Services GmbH mit rund 1.000 Mitarbeitern.

Wie ersichtlich ist, waren bei dem englischen Mutterkonzern die Berichtslinien zwischen den Segmentleitern, den Group Vice Presidents und den Leitern der Business Units sehr wichtig, wichtiger als die in Deutschland per Gesetz vorgeschriebenen, formalen Beziehungen beispielsweise zwischen dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft und dem Vorstand. Der Gesetzgeber macht aber für deutsche Unternehmen rechtlich verbindliche und zwingende Vorschriften, die

**Abbildung 7: Schaffung neuer rechtlicher Strukturen bei der deutschen BP AG<sup>46</sup>**



also nur knapp drei Monate nach der vollständigen Übernahme der Veba Oel zum 01.07.2002, stand die neue rechtliche Struktur. Insgesamt wurden 34 bestehende Gesellschaften zu acht neuen Gesellschaften gruppiert, wobei die Joint Ventures, wie beispielsweise die Veba Oil Refining & Petrochemicals GmbH Gelsenkirchen (VORP) als Joint Venture mit der PdVSA, nicht verändert wurden. Von den 11.138 Mitarbeitern der neuen BP Deutschland wechselten rund

erfüllt werden müssen, sodass die „neue“ Deutsche BP (wie schon die „alte“ Deutsche BP) als Aktiengesellschaft einen Aufsichtsrat sowie einen Vorstand benötigte.

<sup>46</sup> Zitiert nach: Deutsche BP AG (2004) – Präsentation von Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, beim Arbeitskreis Internationale Personalarbeit, 26. Februar 2004. Gelsenkirchen

Wie aber sollten die offizielle deutsche Rechtsstruktur und die Vorgaben der *corporate governance* der BP in Einklang gebracht werden? Die BP löste dieses Problem teilweise dadurch, dass sie erstens wichtige Funktionsträger aus ihrer Organisationsform in den Aufsichtsrat der deutschen BP als Vertreter der Anteilseigner brachte. So gehörten dem Aufsichtsrat zum 31.12.2002 beispielsweise der Group Vice President Chemicals, ein Executive Vice President Chemicals, der President Downstream Human Resources, der Regional President Europe, der Vice President External Affairs sowie der Group Vice President European Marketing Operations an.<sup>47</sup> Zweitens wurden alle Leiter von deutschen Business Units in den Vorstand der deutschen BP berufen.

Dr. Uwe Franke artikuliert in einem Interview mit der Mitarbeiterzeitschrift **strong2gether** diesen Widerspruch deutlich:<sup>48</sup>

Die Eckpfeiler der BP-Arbeit sind Business Units (BUs). BUs arbeiten grundsätzlich über Ländergrenzen hinweg. Wir stehen vor der Herausforderung, diese BUs innerhalb der rechtlichen Einheiten einzubetten, die wir in Deutschland haben. Aral und Veba Oel waren sehr viel stärker von diesen legalen Einheiten gesteuert als die BP ... Die Aufgabe des Managements besteht nun darin, aus allen BUs ein Forum abzubilden, das es erlaubt, die Dinge abzudecken, die sonst in den Zwischenräumen zwischen den „Silos“ der Business Units verschwinden.

Personalpolitik und Personalwesen sind in Deutschland stark über das Mitbestimmungsgesetz geregelt. Es kennt aber keine BUs. Wir müssen hier einen Weg finden, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, die über die BUs hinausgehen und das Thema Mitbestimmung mit beinhalten. Das ist gerade jetzt in der Integrationsphase besonders wichtig. Wir werden eine gemeinsame neue Kultur formen müssen, die auch den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, eine Identifikation innerhalb der deutschen Gesellschaft zu finden, ohne die Identifikation mit der BU zu verlieren.

Befremdlich und gewöhnungsbedürftig für die an deutsche Verhältnisse gewohnten Führungskräfte und Mitarbeiter der Veba Oel blieb, dass die Aktivitäten eines Unternehmens zu mehreren Business Units gehören konnten und auch von den Leitern der Business Units gesteuert wurden. Business Units waren somit wichtiger als die formalrechtlichen Strukturen. So konnte es sein, dass Mitarbeiter einer BU angehörten, deren Chef im Ausland saß. Sie erhielten ihre fachlichen Weisungen also von ihm aus dem Ausland und sie wurden am Ergebnis ihrer Business Unit gemessen. Gleichzeitig waren sie aber in die deutsche Legalstruktur mit allen für sie geltenden Gesetzen, Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen eingebunden.

<sup>47</sup> Deutsche BP AG (2003) – BP in Deutschland 2002. Bochum, S. 51

<sup>48</sup> Deutsche BP AG (2002) – strong2gether 5/2002, S. 7 f.

### Die kulturelle Integration: Interne Kommunikation und Integrationsmaßnahmen

Zeitgleich zur Arbeit an der strategischen und strukturellen Integration musste die kulturelle Integration angegangen werden. Aber schon ein

erster Blick offenbarte folgende Unterschiede zwischen den beteiligten Unternehmen.<sup>49</sup>

**Tabelle 2: Wichtige Unterschiede zwischen den Unternehmenskulturen**

BP/Deutsche BP	Aral/Veba Oel
<b>Weltbild</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• International; Teil eines weltweit agierenden Konzerns</li> <li>• Identifikation nicht mit einem Produkt, sondern mit dem Unternehmen als Ganzem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Deutschland verhaftetes Unternehmen</li> <li>• Stolz auf größtes Tankstellennetz in Deutschland und Marktführerschaft; Identifikation mit dem Produkt – der Benzinmarke Aral</li> </ul>
<b>Werte</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalistentum</li> <li>• Selbstverantwortung</li> <li>• Integration der Führungskräfte in Teams</li> <li>• Einfache, schnelle und flexible Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialistentum mit Spartendenken</li> <li>• Kontrolle der Prozesse</li> <li>• Führungskräfte wollen entscheiden</li> <li>• Abläufe sollen in geordneten und geplanten Bahnen laufen</li> </ul>
<b>Symbole</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Umgangston</li> <li>• Durch den englischen Sprachraum geprägtes „Du“</li> <li>• Englisch als Arbeitssprache; auch im Deutschen viele Anglizismen</li> <li>• Legere und persönliche Kleidung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formeller Umgangston</li> <li>• Verwendung des korrekten „Sie“</li> <li>• Kaum Übernahme von englischen Begriffen ins Deutsche</li> <li>• „Profi-Fashion“ mit Anzug und Krawatte</li> </ul>
<b>Strukturen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teil eines internationalen Konzerns mit hoher Autonomie der einzelnen Bereiche</li> <li>• Flache Hierarchien mit bereichsübergreifenden Kooperationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teil eines eher deutsch ausgerichteten Unternehmens mit durchaus bürokratieverwandten Strukturen</li> <li>• Klare Zuständigkeiten und Ebenentrennung</li> </ul>
<b>Steuerungsformen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungen werden vor Ort getroffen; Kompetenz wird delegiert</li> <li>• Bereichs- und ebenenübergreifend findet <i>networking</i> statt</li> <li>• Suche nach einfachen, schnellen und flexiblen Lösungen; tendenziell eher offene Aufträge; Fehler auf dem Weg zum Erfolg werden eher toleriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>top-down</i>-Ansatz mit hierarchisch verlaufenden Entscheidungsprozessen</li> <li>• Trennung der Unternehmensbereiche</li> <li>• Hoher Stellenwert von Planung; eher geschlossene Aufträge an Mitarbeiter; geringe Fehlertoleranz</li> </ul>

Die Aufgabenstellung für eine kulturelle Integration war damit schwierig, da die kulturellen Unterschiede auf mehreren Ebenen zwischen den Unternehmen groß waren. Nicht allen Mitarbeitern aber waren diese Unterschiede gegenüber dem ehemaligen Konkurrenten bewusst; neben Unkenntnis traten auch Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder Widerstand gegen die Akquisition von beiden Seiten. Dies musste durch Maßnahmen der kulturellen Integration aufgebrochen werden. Die Deutsche BP verfolgte zwei eng miteinander verflochtene Integrationsansätze: Ein wichtiger Baustein waren Information der Mitarbeiter und Kommunikation mit ihnen, ein weiterer wichtiger Baustein waren integrationsfördernde Maßnahmen, die nachfolgend dargestellt werden. Das wichtigste interne Kommunikationsmedium für eine zeitnahe

und umfassende Information aller Mitarbeiter war die zweimonatliche Integrationszeitschrift *strong2gether*, die rund ein Dutzend Mal erschien vom Start der Integration bis zu deren Ende in 2003. *strong2gether* war ein neuer Name, der den Integrationsansatz *best of both* symbolisieren und für die Integrationsphase eine neue Identität herstellen sollte. Alle Mitarbeiter sollten hier eine neues „Dach“ finden, sodass weder der Name des BP-Mitarbeitermagazins noch derjenige von Veba Oel oder Aral übernommen wurde.

**Abbildung 8: Logo von strong2gether**



**strong<sup>2</sup>gether**  
... die Menschen, die Meinungen – die Integration

---

<sup>49</sup> Zusammengestellt nach Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Integrationsprozesse bei der Fusion von BP und Aral. In *OrganisationsEntwicklung*, Heft 4/04. S. 58–71

Mit strong2gether wurden alle 10.000 Mitarbeiter der neuen deutschen BP zeitnah über alle wichtigen Themen informiert. Themen von strong2gether waren alle Themen der Integration (z. B. die neue Organisationsstruktur, der *legal completion date*, neue BP-Systeme wie HSSE oder die Mitarbeiterbefragung bei BP), aber auch die Vorstellung von Geschäftsbereichen, Standorten oder Produkten, die jeweils für eine Mit-

arbeitergruppe neu waren. Eine Besonderheit von strong2gether waren Interviews mit Führungskräften wie dem Vorstandsvorsitzenden oder dem britischen Integrationsmanager, die aber nicht von den Redakteuren der Zeitschrift, sondern von BP-Mitarbeitern durchgeführt wurden. Außerdem enthielt diese Integrationszeitschrift von Mitarbeitern geschriebene Artikel.

Abbildung 9: Kommunikation von strong2gether als Printmedium

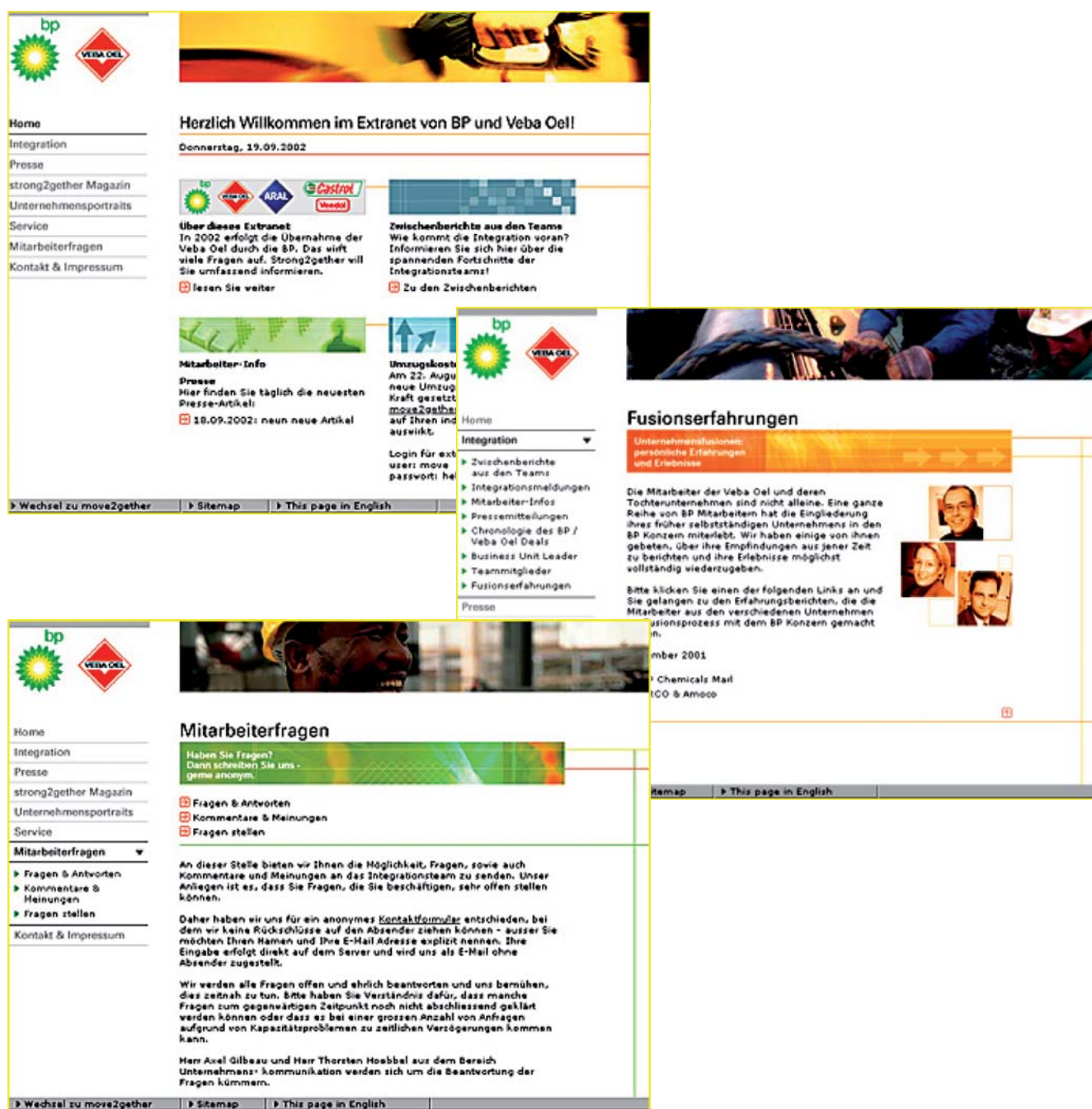




Neben diesem Printmedium gab es auch eine schnelle elektronische Kommunikation. Im strong2gether Extranet/Intranet wurden ähnliche Themen wie im Printmedium angesprochen, hier allerdings ergänzt um die Möglichkeit, dass Mitarbeiter Fragen an das Redaktionsteam zur Integration stellen konnten. Diese Fragen wurden dann zusammen mit den Betriebsräten des

Unternehmens vollständig beantwortet. Weiterhin wurden Erfolgsgeschichten aus Geschäftsbereichen und Projektteams im Intranet publiziert. Elektronische Newsletter ergänzten diese Kommunikationsmedien mit tages- und teilweise auch stundenaktuellen Informationen zum Fusionsprozess.

Abbildung 10: strong2gether im Extranet



Ergänzend wurden bei der internen Kommunikation eingesetzt:

- E-Mails „an alle“ zur schnellen Information aller Mitarbeiter in Ergänzung zum Extranet; Themen waren beispielsweise: Geschäftsergebnisse, Kommentare zu Presseartikeln über die BP, die Ministererlaubnis im Kartellverfahren, Qualitätsprobleme, Spendensammlung anlässlich der Überflutungen in Ostdeutschland.<sup>50</sup>
- TOP 200 Newsletter des Vorstandsvorsitzenden alle zwei Wochen; Ziel: Versorgung der Top-Manager mit aktuellen Informationen, die diese an ihre Mitarbeiter weitergeben sollten; Themen: Integrations- und aktuelle Themen (beispielsweise Ergebnisse von Aufsichtsratssitzungen), Regelungen zu den Arbeitsvertragsbedingungen, Berichte vom Besuch von Lord Browne, CEO, oder John Manzoni, Chief Executive Refining & Marketing bei der deutschen BP, Ergebnisse der Führungskräftebefragung.
- Innerhalb des Intranets BP/Veba Oel/Aral wurde ein Bereich eingerichtet nur für das TOP-200-Management-Team; Ziel: schnelle Versorgung der Zielgruppe mit Informationen und Arbeitsmaterialien wie z. B. Besprechungsprotokolle, wichtige Präsentationsfolien, Reden oder bereits ausgearbeitete Fragen und Antworten (Q & A), um die Führungskräfte auf die direkte Kommunikation mit ihren Mitarbeitern vorzubereiten.
- Es wurde ein Wörterbuch erstellt mit dem firmeneigenen Geschäfts-Slang beider Seiten.

Die Ziele dieses aufwendigen Kommunikationsansatzes waren vielfältig. So sollten alle Mitarbeiter eingebunden werden in die Prozesse und die Strukturen des neuen Unternehmens; ihre Motivation sollte gesteigert werden durch diese umfassende, schnelle und offene Kommunikation; Integrationsprojekte sollten schneller umgesetzt werden, da alle Mitarbeiter umfassend informiert wurden; die Attraktivität als Arbeitgeber sollte erhöht werden. Schwierig war die Abstimmung zwischen interner (BP-Mitarbeiter) und externer Kommunikation (alle externen

Stakeholder wie z. B. Kunden, Lieferanten, Investoren, Kommunen, Behörden, Presse).

Beide Zielgruppen mussten bedient werden, die Kommunikationsstränge mussten allerdings konsistent in ihren Aussagen sein und zeitlich aufeinander abgestimmt werden. Dazu Britta Kopfer, Manager Internal Communications bei der deutschen BP:

Wir haben immer versucht, den Mitarbeitern einen Informationsvorsprung zu geben ... Erst die Mitarbeiter, dann die Öffentlichkeit, damit sie nichts aus der Presse erfahren mussten. Das war die Reihenfolge. Meistens ist das gut gegangen, manchmal leider auch nicht.<sup>51</sup>

Nach dem Ende der Integration wurde aus strong2gether mit etwas anderem Layout und anderen Themen die neue BP-Mitarbeiterzeitschrift Kompass mit dem entsprechenden Kompass-Intranet-Auftritt. Dies zeigte deutlich das Ende der Integration an.

Neben diesen Informationskanälen wurde aber auch eine massive Kommunikations- und Dialogplattform zwischen Top-Führungskräften und Mitarbeitern etabliert. Dazu zählten die sogenannten *townhall-meetings*. Grundidee der *townhalls* ist eine direkte und ungefilterte Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Damit diese Form der Kommunikation gelingt, werden überschaubare Einheiten (Standorte oder Betriebe) gebildet, die mit bis zu 500 Mitarbeitern immer noch einen Rahmen abgeben, der direkte Fragen von Mitarbeitern an die Führungskräfte fördert. Die Mitarbeiter können ihre Fragen entweder direkt in den *townhalls*

<sup>50</sup> Vgl. hierzu die ABB (2005) – The Dormann Letters. Zürich, die alle E-Mails enthält, die Jürgen Dormann in seiner Eigenschaft als CEO der ABB Ltd im Zeitraum vom 5.09.2002 bis zum 31.12.2004 wöchentlich schrieb.

<sup>51</sup> Interview mit Britta Blanz/Kopfer (interne Kommunikation) und Ulrich Winkler (externe Kommunikation) bei BP in: Ulrich, Christina (2004) – Beyond Petroleum. In: prmagazin. Nummer 10, Oktober 2004. S. 22



stellen oder sie vorher schriftlich formulieren und abgeben. Diese Fragen werden nicht gefiltert, und die Führungskräfte erhalten somit keine Gelegenheit zur Vorbereitung ihrer Antworten. Für Führungskräfte war dies eine andere Art der Kommunikation als Betriebsversammlungen, die ritualisiert in ihrem Ablauf sind sowie weniger gegenseitiger Dialog sind als klassische Ein-Weg-Kommunikation über Reden von Betriebsräten und Führungskräften. Die Fragen der Mitarbeiter ergaben sich meist aus der aktuellen Situation des Unternehmens oder aus den kurzen Eingangsstatements der Führungskräfte. Wegen der großen Öffentlichkeit lastete ein hoher Druck auf den Führungskräften, spontan verbindliche und glaubwürdige Aussagen zu treffen – gerade in Zeiten des Personalabbaus und der schmerzhaften Einschnitte in gewohnte Abläufe keine leichte Aufgabe.

**Abbildung 11: „Grüne Welle“ im Ruhrgebiet – mehr als 1.000 BP-Mitarbeiter aus ganz Deutschland nahmen als Team am RuhrMarathon 2005 teil.**



Ein weiteres Kommunikationsinstrument wurde mit **lunch & talk** eingeführt. Bei dieser Kommunikationsform traf sich ein Vorstandsmitglied mit einer Gruppe von bis zu 15 Mitarbeitern zu einem gemeinsamen Mittagessen, bei dem die Mitarbeiter ohne irgendwelche Einschränkungen Fragen an ihn stellen konnten. Dieses Verfahren wurde von allen Vorstandsmitgliedern – teilweise auch in parallelen Terminen – durchgeführt, solange Gesprächsbedarf im Unternehmen bestand. Zum Mittagessen servierten die Top-Manager dabei belegte Brötchen, sodass das Mittagessen und Fragen des richtigen Benehmens nicht in den Vordergrund traten und eine eher informelle Atmosphäre entstehen konnte. In dieser intimen Stimmung entstand schnell ein sehr persönlicher Kontakt zwischen Top-Management und Mitarbeitern, sodass einerseits drängende Fragen zur Integration offen gestellt werden konnten und andererseits eine aufrichtige Rückmeldung an die Top-Manager zum bisherigen Integrationsprozess erfolgen konnte. In den Veranstaltungen mit jeweils circa 90 Minuten Dauer kamen beispielsweise folgenden Fragen zur Sprache:<sup>52</sup>

- Wie werden Trainingsmaßnahmen und Weiterbildungsmöglichkeiten im neuen Unternehmen aussehen? Welche Chancen hat man als deutscher Mitarbeiter in der BP?
- Was bedeutet *best of both* konkret? Wird die Veba Oel in der BP „untergehen“? (Diese Angst wurde von Veba-Oel- und Aral-Mitarbeitern geäußert.)
- Wie funktioniert die BP? Wie muss ich mich bei der BP verhalten?
- Wie sehen die weiteren Umzugspläne aus? Welche Abteilungen werden in welchen Städten arbeiten? Welche Unterstützung gibt es bei den Umzügen?
- Wie sieht die weitere Vorgehensweise für die Mitarbeiter in den Joint Ventures der BP (z. B. in den Raffinerien, die zusammen mit der venezolanischen PdVSA betrieben werden) aus in Bezug auf die weitere Einbindung in die Integration?
- Wie läuft der Integrationsprozess?

Was machen die einzelnen Integrationsteams?

- Werde ich auf Dauer einen Arbeitsplatz haben? Bei welchem Unternehmen werde ich in Zukunft arbeiten? Wie hoch wird mein Gehalt sein?

Die Teilnahme an den *lunch & talks* war freiwillig; es war nur eine formlose Anmeldung der interessierten Mitarbeiter erforderlich. Es wurden allerdings getrennte Veranstaltungen für Mitarbeiter und für Führungskräfte organisiert. Für die Vorstände brachte *lunch & talks* viele Rückmeldungen und wichtige Einsichten in das Stimmungsbild „vor Ort“. Als Vorteile zu verbuchen sind die große *visibility* des Top-Managements sowie das Schaffen von Bewusstsein über die aktuelle Geschäftssituation bei den beteiligten Mitarbeitern. Die Wirkung eines solchen Kommunikationsinstrumentes ist allerdings zu einem hohen Prozentsatz abhängig von der Persönlichkeit der durchführenden Führungskraft, da ungewohnte Situationen auf sie zukommen mit einer hohen psychischen Belastung (das „Servieren“ der Brötchen, die Nähe der Mitarbeiter sowie deren spontan formulierte Fragen). Darüber hinaus war diese Form der direkten Kommunikation auch sehr aufwendig, sowohl in der Organisation der Termine für unterschiedliche Standorte als auch für die Führungskräfte. Der Tagesablauf des Top-Managements änderte sich in dieser Zeit des Umbruchs deutlich: Zunehmend wurde er geprägt durch persönliche Gespräche.

---

<sup>52</sup> Zusammengefasst nach Deutsche BP AG (2002 und 2003) - strong2gether. Zeitschrift für die Mitarbeiter der BP-Gruppe in Deutschland, Veba Oel, Aral, Veba Oil Refining & Petrochemicals und Veba Oil & Gas. Gelsenkirchen. 3/2002, S. 8 f. und 1/2003, S. 10 f.

Britta Kopfer, Manager Internal Communications, zog folgendes Zwischenfazit zur Kommunikation im Integrationsprozess, wobei sie die Integration als eine Form eines Veränderungsprozesses ansah:

Veränderungen müssen frühzeitig und – so weit möglich – offen an alle Mitarbeiter kommuniziert werden.

Schnelligkeit ist ein, wenn nicht sogar der wichtigste kritische Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Dazu gehört auch die Schnelligkeit der offenen Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern.

Für jeden Mitarbeiter muss die passende Kommunikationsform gefunden werden, sei es über Print-Medien, über elektronische Medien oder über den persönlichen Kontakt.

Es hat sich schnell gezeigt, dass Dialog und Information über gedruckte und elektronische Medien kein Ersatz für persönliche Gespräche und die Kommunikation mit den Mitarbeitern

sind. Führungskräfte müssen sich in Veränderungsprozessen mehr Zeit für die direkte Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nehmen, auch wenn sie dafür eigentlich weniger Arbeitszeit zur Verfügung haben wegen der Vielzahl an zu bearbeitenden Themenstellungen.

Die Top-Führungskräfte müssen im Veränderungsprozess für die Mitarbeiter sichtbar sein und Orientierung geben. Dazu gehört auch die emotionale Ansprache der Mitarbeiter, die reine Vermittlung von Daten und Fakten reicht nicht aus.

Kommunikation darf nur das versprechen, was auch gehalten werden kann. Eine blumige Information wird schnell als „billige Werbung“ verstanden und führt zu einem Vertrauensverlust.

**Abbildung 12: Wilhelm Bonse-Geuing und Mitarbeiter beim *lunch & talk***





Die Deutsche BP setzte neben der dargestellten Kommunikationsschiene ein ganzes **Bündel an Instrumenten zur Integrationsförderung** ein.

Die folgende Übersicht<sup>53</sup> zeigt exemplarisch einige Maßnahmen mit ihren Zielsetzungen.

**Tabelle 3: Integrationsmaßnahmen bei der deutschen BP**

<p><b>IGNITE-Workshops (= „Zündung“)</b> – Management Alignment Meetings</p> <p>Zielgruppe: rund 150 Topmanager aus Deutschland sowie Mittel- und Osteuropa (siehe die unten stehende Beschreibung)</p>
<p><b>Peer Mentoring</b> zwischen Senior Mentee/Senior Mentor</p> <p>Ziele: Einführung von Mitarbeitern in die BP-Welt mit ihren Strukturen und Regeln durch einen gleichrangigen, aber explizit „diversen“ BP-Partner; Überbrückung von kulturellen Unterschieden durch persönliches Kennenlernen und eine persönliche Unterstützung</p> <p>Vermittlung der Mentoring-Partner durch das Integrationsteam; dabei wurde auf „Verschiedenheit“ geachtet, sodass keine homogenen Paare entstanden in Bezug auf Organisationszugehörigkeit, Alter, Geschlecht etc.</p> <p>Keine vorgegebenen Kommunikationsregeln oder Ziele; das Programm lief in der Eigenverantwortung der Paare für drei Monate</p>
<p><b>Mutual Mentoring</b></p> <p>Ziele: Einführung von Mitarbeitern in die BP-Welt mit ihren Strukturen und Regeln durch einen hierarchisch übergeordneten BP-Partner</p> <p>Vermittlung der Mentoring-Partner durch das Integrationsteam; keine vorgegebenen Kommunikationsregeln oder Ziele</p>
<p><b>Gender Speak</b></p> <p>Ziele: Schaffen von Bewusstsein über geschlechtsspezifische Kommunikation und Teamarbeit durch Diskussionsrunden; Themenbereich von <i>diversity &amp; inclusion</i></p>
<p><b>Cross Cultural Training and Workshops</b></p> <p>Ziele: Schaffen von Bewusstsein über kulturelle Unterschiede, d. h. unterschiedliche Werte und Verhaltensweisen innerhalb der BP-Welt und mit Kunden/Lieferanten; Herausarbeiten von Potenzialen, die in dieser Unterschiedlichkeit liegen, und Bestimmung von Spielregeln für interkulturell gemischte Arbeitsgruppen</p> <p>Themen: Umgang mit unterschiedlichen Werten im Arbeitsalltag; Kommunikationsmodelle und deren Anwendung im Alltag; Gebrauch von Englisch als gemeinsamer Unternehmenssprache</p> <p>Dauer: zwei Tage; Kurssprache Deutsch oder Englisch</p>

**FLL – First Level Leadership Program**

Ziele: Vermittlung von weltweit gültigen BP-Standards in Bezug auf Verfahren und Abläufe, aber auch in Bezug auf die BP-Philosophie und Führung bei BP

Zielgruppe: alle Team- und Abteilungsleiter im kaufmännischen Bereich sowie Meister und Schichtmeister im technischen Bereich (= First Level Leader); weltweit etwa rund 12.000 Mitarbeiter, in Deutschland über 500 Mitarbeiter

Jedes Jahr finden rund 150 Veranstaltungen alleine der beiden ersten Module statt.

Es gab pro Teilnehmergruppe vier Module zu den Themenbereichen

- 1) Context & Connections: Überblick BP; BP-Strategie; Ergebnisse; Brand Values; Führungsmodell der BP; HSSE; D&I; Organisationsmodell; Dauer: 2 Tage
- 2) Leadership event: Leading self; Leading others; Leading highly effective teams; Leadership stories; Action Challenge; Dauer: 4 Tage
- 3) Supervisory essentials: HSSE; Ethics; People (z. B. Gesprächsführung, Arbeitsrecht); Relationships; Finance & Control; Dauer: 7–10 Tage
- 4) Peer Partnership: begleitendes Mentoring-Konzept

**HR Orientation**

Ziele: Schaffen von Bewusstsein über die BP-Philosophie/HR Strategie/Markenwerte

Zielgruppe: alle neuen BP-Mitarbeiter

**Away-Days für Abteilungen/Bereiche**

Im Rahmen eines „Away-Days“ verlassen komplette Abteilungen für 1–2 Tage das Büro.

Ziel: Verbesserung der internen Zusammenarbeit; einander kennenlernen; Spaß haben (Verhältnis Spaß : Arbeit etwa 30 : 70)

Themen der Away-Days: spezifische Abteilungsthemen wie beispielsweise „Wer macht was?“, „Wer kommt aus welcher Organisation?“, „Wo müssen wir uns besser abstimmen?“

Methoden: Workshops, ergänzt z. B. durch Outdoor-Übungen

Diese Maßnahmen waren zielgruppenspezifisch gestaffelt.

<sup>53</sup> Die folgenden Informationen wurden entnommen aus: Deutsche BP AG (2004) – Präsentation von Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, beim Arbeitskreis Internationale Personalarbeit, 26. Februar 2004. Gelsenkirchen sowie Interviews des Autors mit Herrn Fleckhaus und Frau Kopper. Vgl. zum Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Kooperation und Wandel das Zitat von Christensen,

Marx & Stevenson: „One of the rarest managerial skills is the ability to understand which tools will work in a given situation – and not to waste energy or risk credibility using tools that won't.“ Zitat aus Christensen, Clayton M., Marx, Matt & Stevenson, Howard H. (2006) – The Tools of Cooperation and Change. In Harvard Business Review, Oktober 2006. S. 80

**Abbildung 13: Integrationsmaßnahmen nach Zielgruppen<sup>54</sup>**

Level „TOP 150“	Level „Teamleader“	Level „Employees“	# of employees (plan)
Ignite I + II			150
Peer Mentoring			150
Gender Speak			100
Cross Cultural Workshops			According to requirements
	First Level Leadership		300
	HR Orientation Workshops		7.500
		Lunch & Talk	According to requirements
BP Corporate Internet / BP Corporate Intranet			10.000

**BertelsmannStiftung**

Im Folgenden soll an zwei Maßnahmen das konkrete Vorgehen zur Integrationsförderung näher vorgestellt werden. Am Beispiel der IGNITE-Workshops für die 150 Top-Führungskräfte des Konzerns und der zeitlich nachfolgenden Integrationsforen der Business Unit Aral werden Vorgehen und Methodik bei dieser Integration detaillierter dargestellt.

Die zwei IGNITE-Workshops wurden konzipiert für die 150 Top-Führungskräfte des neuen Konzerns aus Deutschland sowie Mittel- und Osteuropa.<sup>55</sup> Der **erste IGNITE-Workshop** fand bereits im Juli 2002 statt, also kurz nach der Übernahme der restlichen Gesellschaftsanteile der Veba Oel durch die BP. Mit diesen Workshops sollte eine Initialzündung (*ignite* = Zündung) für eine gemeinsame Zukunft der Mitarbeiter der „alten“ deutschen BP, der Veba Oel und von Aral ausgelöst werden. Diese Workshops sollten Netzwerke zwischen den Führungskräften bilden, die sich so kurz nach der Fusion noch nicht alle persönlich kannten. Darüber hinaus sollten aber auch wichtige Themen zur Sprache kommen und von den Führungskräften selbst bearbeitet werden. Deshalb gab es zwar Vorträge der Vorstände zur

Strategie der BP, die Teilnehmer hatten aber über das offen gestaltete Design der Workshops die Möglichkeit, ihnen wichtige Themen zur Sprache zu bringen und zusammen mit den Mitgliedern des Leitungsteams zu bearbeiten.

<sup>54</sup> Zitiert nach Deutsche BP AG (2004) – Präsentation von Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, beim Arbeitskreis Internationale Personalarbeit, 26. Februar 2004. Gelsenkirchen

<sup>55</sup> Zusammengefasst nach Deutsche BP AG (2002) – *strong2gether* 4/2002, Zeitschrift für die Mitarbeiter der BP-Gruppe in Deutschland, Veba Oel, Aral, Veba Oil Refining & Petrochemicals und Veba Oil & Gas. Gelsenkirchen. S. 10 f. sowie diversen Interviews des Autors

Im ersten IGNITE-Workshop wurden folgende Themen bearbeitet:

- Rolle und Aufgaben der internen Kommunikation bei der Integration
- die Motivation der Mitarbeiter
- Markenintegration und -positionierung
- die Frage nach dem Ablauf von Entscheidungsprozessen bei der BP
- das Organisationsmodell der BP – die Arbeit in der Struktur der Business Units
- die Gerüchte in der Fusion – und was an ihnen wahr ist
- die Frage nach einer *hidden agenda* in der Integration.

Für viele Führungskräfte waren die in diesen zweieinhalb Tagen eingesetzten Methoden ungewohnt. Um das Kennenlernen der Führungskräfte zu beschleunigen und Vorurteile abzubauen, wurden Kleingruppen zur Bearbeitung der verschiedenen Themen gebildet. Eine der ersten Aufgaben war es, gemeinsam in diesen Kleingruppen ein Bild zu malen, das die Zukunft der „neuen“ deutschen BP darstellen sollte. Diese Übung sollte einerseits einen Diskussionsprozess über die gemeinsame Zukunft in Gang setzen (es sollte immer nur ein Bild pro Kleingruppe entstehen!), andererseits aber auch einen neuen, kreativen Zugang zu diesem wichtigen Thema eröffnen. Auch die Teambildung wurde auf einem neuen Weg gefördert: Die Teilnehmer erhielten Schlaginstrumente und sollten gemeinsam Musik machen. Nach Proben in kleinen Gruppen kamen dann 150 Teilnehmer zusammen und schafften es, gemeinsam Musik mit einem einheitlichen Rhythmus zu spielen und sich aufeinander einzustellen. Die Logik dieser Übung war augenscheinlich: Wenn die Teilnehmer es schaffen konnten, gemeinsam trotz aller individuellen Unterschiede und ohne einen langen verbalen Verständigungsprozess Musik zu machen, dann wären sie auch in der Lage, diese komplexe Integration zu bewältigen. Zudem kam in diesen Workshops ein digitales Abstimmungssystem zum Einsatz, durch das die Führungskräfte anonym ihre Bewertung zu ver-

schiedenen Fragestellungen abgeben konnten. Das Leitungsteam erhielt so ein unmittelbares Stimmungsbild ihrer wichtigsten Führungskräfte zu aktuellen Themen. Die Aufgabenstellung an die Teilnehmer nach Ende des Workshops bestand darin, mit ihren Mitarbeitern über die IGNITE-Workshops und die darin besprochenen und erarbeiteten Inhalte zu reden.

Der **zweite IGNITE-Workshop** fand ein halbes Jahr später im Januar 2003 statt. Ein kurzer Rückblick auf die bisherige Integration eröffnete den Workshop, bevor die anstehenden Themen diskutiert wurden. Dazu gehörten

- die anstehenden Personalfragen wie beispielsweise Stellenbesetzung, Umzüge und Entlassungen,
- die Integration der verschiedenen Unternehmenskulturen,
- der weitere Umgang mit den Joint Ventures (z. B. im Raffinerie-Bereich),
- die Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen sowie
- die Erhöhung der Wertschöpfung.

Auch hier gab es Vorträge, z. B. zur Strategie des *downstream*-Geschäfts, zur Strategie des Segments Europa und einen Erfahrungsbericht zur Übernahme von Arco durch BP. Kernpunkt war aber ein Informationsmarkt, auf dem sich 19 verschiedene Business Units und Funktionen präsentierten. Zu diesem Zeitpunkt war die bisherige Struktur der Veba Oel mit den drei rechtlich selbstständigen Tochterfirmen gerade in die BP-Struktur der Business Units überführt worden. Mitarbeiter wurden neu zugeordnet, Prozesse und Verantwortlichkeiten mussten – oftmals über Ländergrenzen hinweg – neu organisiert werden. Die Aufgabenstellung für die Business Units bestand darin, dass sie Pinnwände für diesen IGNITE-Workshop vorbereiten sollten, auf denen sie ihre Arbeit, ihre Strategien und Ziele für das Jahr 2003 präsentieren sollten. Alle Pinnwände wurden aufgestellt und die Teilnehmer des Workshops konnten sich während der Zeit des Informationsmarktes dort



informieren, wo sie einen persönlichen Informationsbedarf hatten. An jeder Pinnwand stand ein Verantwortlicher, der weitere Informationen „aus erster Hand“ geben konnte.

Ein weiterer Programmpunkt war die Diskussion der Broschüre „Wofür wir stehen“. Hier ging es um die Diskussion der Unternehmenswerte und die Frage nach der Umsetzung dieses neuen Leitbilds für die Deutsche BP. Der Einsatz einer Theatergruppe wiederum brachte einen anderen wichtigen Aspekt zur Bearbeitung. Die Schauspieler schlüpften in die Rolle von „ehemaligen“ BP-, Veba-Oel- und Aral-Mitarbeitern vor der Fusion und stellten prototypisch deren Verhaltensweisen dar. Im Anschluss an diese Aufführung wurde von den Teilnehmern erarbeitet, wie sich die Führungskräfte der „neuen“ deutschen BP verhalten sollten. Als Kernpunkte wurden genannt: offen, rücksichtsvoll, partnerschaftlich, veränderungsbereit, risikobereit, vorbildlich und sich selbst treu. Auch diese Veranstaltung endete mit der Aufforderung an die Führungskräfte, die besprochenen Inhalte des Workshops mit ihren Mitarbeitern zu besprechen. Die ausführliche Berichterstattung in strong2gether vermittelte den Mitarbeitern ein erstes Stimmungsbild, verbunden mit der Aufforderung, bei Bedarf die Führungskräfte direkt anzusprechen und Informationen aktiv einzufordern.

Die IGNITE-Workshops wurden nach der Integration nicht mehr weitergeführt; fortgeführt wurde allerdings diese Art von Managementkonferenzen. Jährlich einmal treffen sich die Unternehmensleitung und das Top-Management, um gemeinsam wichtige strategische und zum Teil auch ganz aktuelle Themen zu behandeln. Die Folgekonferenzen standen beispielsweise unter den Motti „One Company“ und „Fit to Lead – Führend in Europa“.

Nachdem die Integration auf der Ebene der Top-Führungskräfte des Konzerns durch die IGNITE-Workshops gestartet war und damit Integrationsstrategie und -richtung klar waren, konnten

auch die Integrationsmaßnahmen in den einzelnen Business Units starten. So wurden für die Mitarbeiter des Bereichs Tankstellen mit den Abteilungen Operations, Asset-Management und Shop & Fast Food zwei aufeinander folgende **Integrationsforen/Dialogkonferenzen** mit jeweils 100 bis 150 Teilnehmern angesetzt.<sup>56</sup> Auch diese Veranstaltungen liefen unter dem Motto strong2gether. Vor dem ersten Integrationsforum konnten die Teilnehmer ihre beiden wichtigsten Fragen zur Integration schriftlich einreichen, sodass sich die vortragenden Topmanager und die Moderatoren auf Themen und Fragen der Teilnehmer inhaltlich einstimmen konnten.

Für diese ersten Integrationsforen gab es folgende Ziele:<sup>57</sup>

- Die Mitarbeitenden der beiden Unternehmen sollen sich gegenseitig kennen lernen, sich über ihre Arbeitsweisen und die Erfahrungen in ihren jeweiligen Unternehmen austauschen.
- Ein einheitlicher Wissensstand soll hergestellt werden; der Fusionsprozess soll transparent werden.

<sup>56</sup> Nachfolgende Zusammenfassung nach Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) –

Integrationsprozesse bei der Fusion von BP und Aral. In OrganisationsEntwicklung, Heft 4/04, S. 58–71; Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) –

Unternehmensreport Aral: strong2gether – die Fusion von BP und Aral. In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57; Interview des Autors mit Dr. Jürgen F. Studt, Implementation-Manager der Aral AG

<sup>57</sup> Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: strong2gether – die Fusion von BP und Aral. In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung, Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57, S. 31

- Unterschiedliche Meinungen sollen offen zu Wort kommen und diskutiert werden.
- Vertrauen soll geschaffen und Motivation gestärkt werden.
- Die Beschäftigten mit ihrem Know-how sollen eingebunden werden, damit ein neues, starkes Team entsteht.
- Die Beschäftigten sollen gestärkt werden, um die Herausforderungen des Neuen anzunehmen.
- Die anstehenden Veränderungen sollen gemeinsam gestaltet werden.

Der Ablauf der beiden Tage sollte also so gestaltet sein, dass ein Maximum an wichtigen Informationen, an persönlichen Begegnungen mit einer produktive Konfrontation mit den Unternehmen und ihren Kulturen verbunden wurde. Neben Vorträgen, die die Teilnehmer eher zu passiven Informationsempfängern machen, wurden bei der Entscheidung über die Methoden für die Dialogkonferenzen deshalb solche gewählt, durch die die Teilnehmer räumlich, motivational, ganzheitlich etc. „bewegt“ wurden.

### Erste Dialogkonferenz – Ablauf des ersten Tages

A) Begrüßung der Teilnehmer über einen vorbereiteten Sketch, bei dem sich ein BP- und ein Aral-Mitarbeiter auf dem Weg zur Konferenz treffen und über die Kleidung des anderen spotten (Casual-Kleidung mit Rucksack versus dunkler Aufzug mit Aktentasche); der Sketch sollte die Atmosphäre lockern und gleichzeitig die kulturellen Unterschiede thematisieren. Durch den Sketch sollten zudem Standards gesetzt werden für die nachfolgenden zwei Tage, was den Umgang miteinander anging (Offenheit, Ehrlichkeit und Unvoreingenommenheit).

B) Vorträge des Top-Managements zum gegenwärtigen Stand der Integration, die auf folgende Fragen Antworten gaben: „Woher sind wir gekommen – wohin gehen wir? Was ist grün – was ist blau? Wie gehen wir den gemeinsamen Weg?“

C) Die Teilnehmer machten sich während der Vorträge Notizen zu folgenden Fragen: „Was finde ich gut?“, „Was sehe ich anders?“ und „Was ist noch offen?“. Die Fragen der Teilnehmer wurden an Metaplanwänden gesammelt, geclustert und anschließend von den Führungskräften beantwortet, sodass ein offener Dialog stimuliert wurde.

### Abbildung 14: Exemplarische Antworten der Teilnehmer auf die ersten Aufgabenstellungen beim ersten Integrationsforum<sup>58</sup>

#### Was finde ich gut?

- Das Bemühen, sich gegenseitig kennen- und verstehen zu lernen (ARAL und BP)
- Das gemeinsame Arbeiten an der Integration
- Gemischtes Blut Blau/Grün: Neue Ideen und Bewährtes
- Suche nach dem Besten aus beiden Gesellschaften für die Zukunft
- Offenheit und klare Informationen seitens des Managements

#### Was sehe ich anders?

- Wir sind unterschiedlicher als verkündet
- Strategische Unterschiede waren vorhanden
- Arbeitsplatzsicherheit nach wie vor offen
- Zeitraum der Zusammenführung zu lang
- Zeitpunkt der Veranstaltung zu früh; Konkretes darf teilweise nicht gesagt werden

#### Was ist noch offen?

- Ablauf der weiteren Kommunikation
- Transparenz der Besetzung des Integrationsteams
- Aufbau und Ablauf der künftigen Organisation, Details
- Kulturfragen: Wie gehen wir miteinander um?/Führungsstil
- Wie arbeiten wir in den nächsten Wochen effektiv zusammen?

<sup>58</sup> Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: strong2gether – die Fusion von BP und Aral. In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung, Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57, S. 31

D) Partnerinterviews zu Gelungenem und Förderlichem der jeweils anderen Kultur nach der Methode des *appreciative inquiry* (wertschätzende Untersuchung): „Was funktioniert gut bei euch?“<sup>59</sup>; Durchführung in Zweier-Gruppen mit 50 Minuten Zeit für die Interviews; anschließende Vorstellung des interviewten Partners und seiner Erfolgsgeschichte in einer Achter-Gruppe.

#### Abbildung 15: Der Leitfaden für das *appreciative-inquiry*-Interview<sup>60</sup>

**Beschreiben Sie mir eine Begebenheit oder Situation aus Ihrem Arbeitsumfeld, die Sie als besonders positiv empfunden haben. Hierbei geht es um selbst Erlebtes oder Beobachtetes. Sei es, dass Sie im Team etwas Außergewöhnliches erreicht haben, sei es eine nette Geste aus dem Arbeitsalltag oder bereits aus dem Integrationsprozess, sei es etwas anderes – berichten Sie von einer Situation, die Sie inspiriert hat, die überaus positiv war, so dass Sie Ihnen aufgefallen ist.**

##### Beschreiben Sie die Begebenheit oder Situation:

- Wer war beteiligt? Was war Ihre Rolle? Wie fühlten Sie sich? Nennen Sie die Ursachen, die zum Erfolg führten (Erfolgsfaktoren).

##### Mit Blick auf die Zukunft:

- Nennen Sie drei wichtige Entscheidungen oder Maßnahmen, die getroffen werden müssen, um in Ihrem Unternehmen noch mehr Erfolgsgeschichten und Höhepunkte zu erleben als bisher.

E) Abschluss der Veranstaltung mit einem von allen Teilnehmern gemeinsam bereiteten Abendessen (*open space catering*<sup>61</sup>); Aufgabe für die über 100 Teilnehmer war es, das gemeinsame Abendessen selbst vorzubereiten. Durch diese Organisationsform wurde den Teilnehmern Eigeninitiative und Mitverantwortung abverlangt, was dem Integrationsprozess einen entscheidenden Schub geben sollte.

#### Erste Dialogkonferenz – Ablauf des zweiten Tages

A) Begrüßung durch den externen Moderator und Rückspiegelung des Verhaltens der Teilnehmer am ersten Tag aus seiner Perspektive: Wo gab es Unterschiede und wo gab es Gemeinsamkeiten zwischen den Teilnehmern und ihren Unternehmenskulturen?

B) *open space*: Die Teilnehmer der Dialogkonferenz selbst organisierten ihren zweiten Arbeitstag und die Themen, an denen sie arbeiten wollten. Die 150 Teilnehmer nahmen sich zehn Themen zur Bearbeitung vor, an denen jeweils zwei Stunden intensiv gearbeitet wurde. Abschließend leiten die Präsentationen der Ergebnisse der Arbeitsgruppen in eine Diskussion über.

<sup>59</sup> Vgl. die Darstellung in Holman, Peggy & Devane, Tom (Hrsg.) (2002) – *Change Handbook*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. Der Ansatz des *appreciative inquiry* soll zu einer wertschätzenden Atmosphäre führen, indem im ersten Anlauf bewusst nicht nach den existierenden Problemen gefragt wird, sondern nach dem, was gut gelaufen ist oder was positiv an anderen Kollegen/Abteilungen/Bereichen empfunden wird. Diese Gemeinsamkeiten werden dann zur Veränderung der Organisation benutzt.

<sup>60</sup> Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: *strong2gether* – die Fusion von BP und Aral, In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – *Human Resource Management*, 53. Ergänzungslieferung, Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57, S. 37

<sup>61</sup> In Anlehnung an die *open space technology* (OST) so benannt. Bei der OST gibt es keine festen Abläufe, die Teilnehmergruppe soll sich selbst steuern und die für sie wichtigen Themen bearbeiten. Die vier Grundprinzipien der OST sind nach Holman, Peggy & Devane, Tom (Hrsg.) (2002) – *Change Handbook*. Heidelberg, Anhang: „Jeder Teilnehmer ist immer die richtige Person. Das, was geschieht, ist das Einzige, was geschehen kann. Der Event startet immer zur richtigen Zeit. Wenn der Event vorbei ist, ist es vorbei.“ Vgl. Owen, Harrison (1992) – *Erweiterung des Möglichen* – Die Entdeckung von Open Space. Stuttgart: Klett-Cotta

### Abbildung 16: Die Themen des *open space* bei dem ersten Integrationsforum<sup>62</sup>

1. Was müssen wir tun, damit die Integration nicht klappt?<sup>63</sup>
2. Organisation von Veranstaltungen für den fachlichen Austausch zwischen Mitarbeitern und Kollegen
3. Zusammenfinden – sich kennenlernen
4. Definition des Kompetenzrahmens der Bezirksleiter
5. Überzeugen statt anordnen
6. Forderungen an die Distriktleiter
7. Integration der Tankstelleneigentümer und -pächter
8. Training für den neuen Job – „Know-how-Transfer“
9. Gemeinsamer Tankstellenbesuch Grün/Blau
10. Mitwirkung bei neuem Einsatzgebiet

C) Abgeschlossen wurde diese Dialogkonferenz durch eine abschließende Rückmeldung der Teilnehmer und des Managements zu den Arbeitsergebnissen, dem Arbeitsklima und dem Kontakt zu den Kollegen aus dem „anderen Lager“.

Etwa sechs bis acht Monate nach dieser ersten Veranstaltung folgte ein zweiter Block, bei dem sich die Ausgangssituation der Teilnehmer wesentlich geändert hatte. Die neuen Strukturen standen mit der Zuordnung von Führungskräften und Mitarbeitern zu Arbeitsteams. Aufgabenstellung für die zweite Veranstaltung war jetzt nicht mehr das Kennenlernen der Teilnehmer oder die Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen. Im zweiten Block sollten die Teilnehmer an konkreten Themen wie der Teamorganisation oder der Umsetzung der Bereichsziele arbeiten.

Die drei dramaturgischen Schritte dieser Veranstaltung waren 1) „Wir haben es geschafft!“ – Abschluss der Vergangenheit, 2) „Die Zukunft bitte! – Wie sieht das für uns aus?“ – die Strategie des Unternehmens wurde auf die Bereiche heruntergebrochen und 3) „Let's go! – Was sind die nächsten Schritte in die neue Welt?“ – Ver-

mittlung der konkreten Ziele auf Teams und Personen mit der Ableitung von Handlungsprogrammen.

### Zweite Dialogkonferenz – Ablauf des ersten Tages

A) Vorträge von Führungskräften zur neuen Strategie der Business Unit Tankstellen und den Konsequenzen für die einzelnen Regionen als *kick-off* für das weitere Vorgehen. Die Teilnehmer machten sich Notizen zu den Vorträgen anhand der Fragestellungen „Was war das Wichtigste für mich?“ und „was möchte ich noch wissen?“

B) Anschließend fand eine Vertiefung dieser Thematik mit den (teilweise neu benannten) Regional- und Geschäftsbereichsleitern in parallelen Workshops mit Achter-Teams für 90 Minuten statt; spezifische Fragen konnten in diesem intimeren Rahmen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abgeklärt werden.

<sup>62</sup> Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: strong2gether - die Fusion von BP und Aral, In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung, Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57, S. 40 ff.

<sup>63</sup> Interessant waren die Antworten auf diese paradoxe Fragestellung: „Böswilligkeit (z. B. „BP als Verlierer der Fusion bezeichnen, da die Marke verschwindet“); Ressentiments (z. B. „Engländer raus“); Verhaltensweisen (z. B. „Abwarten“, „keine Vollmachten geben“, „Integration ist Sache von Integrationsmanagern“, „Konsequente Die- und Wir-Kommunikation“); Sitten und Gebräuche (z. B. „durch Kleidung farblich trennen“, „Haben wir schon immer so gemacht“) ...“ Zitiert nach Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: strong2gether - die Fusion von BP und Aral, In Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung, Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst. 9.57, S. 40 ff.

C) *world café*: Die Teilnehmer wurden in kleine Gruppen mit bis zu acht Personen pro Tisch unterteilt und mussten jeweils eine identische Fragestellung unter Anleitung eines Moderators bearbeiten. Bei dieser Dialogkonferenz war es das Thema „Letzte Tankstelle vor der Autobahn: Was ich noch sagen/fragen wollte, bevor es losgeht ...“ Nach der Bearbeitung des Themas wurde das Ergebnis mit den Ideen und Statements der Teilnehmer auf Flipcharts visualisiert. Nach 20 Minuten sollte sich jeder Teilnehmer eine neue Gruppe aussuchen, um mit anderen Teilnehmern das gleiche Thema auf der Grundlage der bereits vorhandenen Ideen erneut zu diskutieren. Nach einer dritten Runde dieser Art waren auf diese Art und Weise viele Ideen intensiv und systematisch unter einer hohen Beteiligung aller Teilnehmer ausgetauscht worden. Eine Plenumsdiskussion über die Ergebnisse dieser Diskussionsrunden schloss diesen Tag ab.

### Zweite Dialogkonferenz – Ablauf des zweiten Tages

A) Kurzvortrag durch einen Berater zum Thema „Winning Teams“ mit nachfolgender Aufgabenstellung an die neu zusammengestellten Teams und ihre jeweiligen Führungskräfte: „Erarbeiten Sie für Ihren Bereich die „Zehn Gebote“, mit denen sie erfolgreiche Teamarbeit sicherstellen wollen!“

B) Die zweite Aufgabenstellung für die Arbeitsteams an diesem Tag lautete: „Was sind aus Ihrer Sicht die größten ein oder zwei Hebel, die Sie selbst betätigen müssen, damit die Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann?“ Erweitert wurde diese Aufgabenstellung durch die Bearbeitung des unternehmensinternen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses: „Was können wir selbst tun, um die Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen, Bereichen und unseren Kunden erfolgreicher zu machen?“ Alle Ergebnisse wurden auf Pinnwänden visualisiert und in einem Informationsmarkt allen Teilnehmern zugänglich gemacht.

C) Die den zweiten Tag abschließende Aufgabe sollte die Teilnehmer noch einmal emotional auf eine gemeinsame Reise schicken. In einem Kunst-Aktionsworkshop sollten die Teilnehmer gemeinsam eine Straße in die Zukunft bauen. Jeder Teilnehmer erhielt eine vorbereitete, gerahmte Leinwand als „Pflasterstein“ für diese Straße, der individuell gestaltet werden sollte. Alle Teilnehmer dieser Dialogkonferenz sollten ihre Fußspuren auf dieser Straße hinterlassen, sodass sich die Teilnehmer ihre Füße bemalten und ihren eigenen Pflasterstein künstlerisch gestalteten. Anschließend wurde die gemeinsame Straße in die Zukunft gebaut. Eine Vernissage beendete diese Dialogkonferenz.

Weiterhin wurden alle Mitarbeiter der deutschen BP eingebunden in die bereits existierende **BP-Mitarbeiterbefragung** (*people assurance survey*), eine weltweite, anonyme Befragung aller BP-Mitarbeiter.<sup>64</sup> Über diese Befragung sollte einmal jährlich das Betriebsklima überprüft werden; später fand diese Mitarbeiterbefragung alle zwei Jahre statt. Jeder Mitarbeiter der deutschen BP wurde schriftlich bzw. elektronisch befragt, wie er das Verhalten seines Vorgesetzten oder aber das Management einschätzt und wie er sich von der Firma behandelt fühlt, was er über die Firma weiß und wie stark er sich mit BP verbunden fühlt. Über ein standardisiertes Fragenset entstand so ein Meinungs- und Stimmungsbild zu folgenden Themengebieten:

- BP als einzigartiges Unternehmen
- Markenbewusstsein/Ausrichtung der BP
- Arbeitsumfeld/Vorgesetzter
- Bezahlung/Sozialleistung/Anerkennung
- Vertrauen und Respekt
- *diversity & inclusion* (Vielfalt & Einbeziehung)
- Persönliche Entwicklung

<sup>64</sup> BP berichtet, dass sich in 2004 74 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter am PAS beteiligt haben. BP (2005) – Nachhaltigkeitsbericht 2004. London. S. 3

Die Vorgehensweise bei der Auswertung erfolgte standardisiert:<sup>65</sup>

1) Die Ergebnisse werden von HR zunächst den Betriebsräten vorgestellt.

2) In einem zweiten Schritt werden die Einzelergebnisse in Arbeitsgruppen mit Betriebsräten und Mitarbeitern besprochen, um eine gemeinsame Sicht der Ergebnisse zu erreichen. Natürlich wird dann auch gleich darüber gesprochen, was sich verbessern lässt.

3) Das soll dann eher kurzfristig geschehen, nicht zuletzt um den Effekt beim nächsten PAS erkennbar werden zu lassen.

Es wurde ein Index gebildet, der *employees satisfaction index* (ESI), der ein Stimmungsbild über die Lage der Mitarbeiter gab. Dieser ESI konnte beliebig auf der Ebene von Standorten, von Business Units oder Funktionen aggregiert werden, sodass differenzierte Aussagen zur Stimmungslage der Mitarbeiter möglich waren. So konnte das Integrationsteam standardisiert überprüfen, ob bestimmte Themen während der Integration nicht genügend Beachtung gefunden hatten. Optimierungsmaßnahmen konnten anschließend ergriffen werden. Exemplarisch sei der Kommentar zu den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung von 2004 zitiert.<sup>66</sup>

Die Antworten zeigen, dass

- die Arbeit in den Teams gut funktioniert,
- das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten stimmt,
- insgesamt gesehen die Mitarbeiter stolz darauf sind, für BP zu arbeiten.

Gleichwohl, und das ist sehr wichtig, gibt es in einzelnen Bereichen z. T. deutlichen Verbesserungsbedarf:

- Das Ergebnis für die Deutsche BP zeigt u. a., dass Führungskräfte offensichtlich zu wenig mit ihren Mitarbeitern sprechen.
- Auch wurde die außerordentliche Arbeitsbelastung für jeden einzelnen Mitarbeiter sehr kritisch bewertet.

- Viele Mitarbeiter sind sich nicht sicher, ob sie dem Management trauen können. Dieses Misstrauen wird auch dadurch deutlich, dass rund die Hälfte der Mitarbeiter glauben, die Ergebnisse aus dem PAS würden nicht ernst genommen und Verbesserungsmaßnahmen nicht ergriffen.

Abbildung 17: *People assurance survey*



<sup>65</sup> Deutsche BP AG (2004) – Mitarbeiterinformation von Wilhelm Bonse-Geuking und Hans-Jürgen Fleckhaus zu den Ergebnissen des PAS

<sup>66</sup> Deutsche BP AG (2004) – Mitarbeiterinformation von Wilhelm Bonse-Geuking und Hans-Jürgen Fleckhaus zu den Ergebnissen des PAS



## Die personelle Integration

Die personelle Integration mit ihren oft „harten“ Maßnahmen wie Entlassungen stellt den Lackmus-Test für die in Leitbildern aufgestellten Grundwerte zum Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und für die dort postulierten Verhaltensmaßstäbe dar. Bei der deutschen BP war von Beginn an klar, dass zum Erreichen der geplanten Synergien Arbeitsplätze gestrichen werden sollten. Für das Unternehmen, seinen Umgang mit seinen Mitarbeitern und damit die Unternehmenskultur spricht, dass diese erhebliche Personalreduktion im Folgenden ohne betriebsbedingte Kündigungen realisiert wurde. Insgesamt gesehen waren die Herausforderungen für die Unternehmensleitung und das Ressort Human Resources (HR) in Bezug auf die personelle Integration vielfältig.

Dazu gehörten beispielsweise:<sup>67</sup>

- Schnelles Schaffen einer tragfähigen Position innerhalb der HR-Abteilungen von BP, Veba Oel und Aral, um mit den Betriebsräten überhaupt in Verhandlungen treten zu können
- Ist-Analyse der verschiedenen Ausgangssituationen und Entwurf eines Sollzustands an Regelungen mit den entsprechenden finanziellen Auswirkungen für Mitarbeiter wie Unternehmen
- Mitarbeit beim Schaffen neuer gesellschaftsrechtlicher Organisationseinheiten mit den entsprechenden Betriebsübergängen der Mitarbeiter
- Verhandlungen mit den Betriebsräten: Zusammenführen von zwei unterschiedlichen Organisationswelten mit allen rechtlichen Regelwerken (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und sonstige Regelungen)
- Definition der neuen Aufbauorganisationen mit der Zuordnung von Mitarbeitern auf Stellen
- Personalauswahl sowie Verhandlungen mit den Betriebsräten wegen des Personalabbaus

- Schaffen von Regelungen für die notwendig werdenden Umzüge von Mitarbeitern zu neuen Arbeitsplätzen
- Organisation der Arbeit des Personalbereichs innerhalb der neuen Organisationsstrukturen.<sup>68</sup>

Die anstehenden **Verhandlungen** mit Gewerkschaften und Betriebsräten gehörten mit Sicherheit zu den wichtigsten Aufgaben der personellen Integration. Zum 01.02.2002 übernahm die deutsche BP 51 % der Anteile an der Veba Oel und damit auch die operative Kontrolle: Die Integration konnte nun auch formell beginnen. Schon im Februar 2002 wurde eine **Integrationsvereinbarung** mit der zuständigen (Industrie-) Gewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie (IGBCE) und den Betriebsräten getroffen<sup>69</sup>, in der die Unternehmensleitung Zusagen zur Sicherheit von Arbeitsplätzen und Mitbestimmung machte.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Ein exemplarischer Katalog für das Arbeitsspektrum eines Personal-Integrationsteams findet sich bei Scharfenkamp, Norbert et al. (2002) – Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. Düsseldorf. S. 87 ff.

<sup>68</sup> Beispielsweise musste die Frage entschieden werden, welche Personalthemen von der BP-Holding, welche von den Tochterunternehmen und welche von den Business Units bearbeitet werden sollten.

<sup>69</sup> Alle folgenden Vereinbarungen zitiert nach: Deutsche BP AG (2004) – Präsentation von Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, beim Arbeitskreis Internationale Personalarbeit, 26. Februar 2004. Gelsenkirchen

<sup>70</sup> Vgl. Scharfenkamp, Norbert et al. (2002) – Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. Düsseldorf. S. 140, der nachdrücklich darauf hinweist, dass solche Vereinbarungen mit Gewerkschaften und Betriebsräten am besten vor einer Übernahme oder direkt anschließend getroffen werden, um Rechtsstreitigkeiten und Probleme zu vermeiden.



Zur Sicherheit der Arbeitsplätze wurde zugesagt:

- Der Schwerpunkt des Unternehmens bleibt in Nordrhein-Westfalen
- Sicherung der Standorte
- Schaffung eines konzernweiten Stellenmarktes
- Fortführung der Erstausbildung
- *insourcing und outsourcing* werden geprüft unter den Aspekten der Wirtschaftlichkeit, der Qualität und von HSSE (*health, safety, security, environment*)
- Abbau von Mehrarbeit
- Ausbau der Teilzeitarbeit
- Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen

In Bezug auf die Mitbestimmung wurde den Betriebsräten zugesichert:

- Es wird ein Aufsichtsrat der „neuen“ deutschen BP mit 20 Mitgliedern gebildet.
- Die IG BCE hat ein Vorschlagsrecht bei der Ernennung der Arbeitsdirektoren.
- Die Bestellung der Arbeitsdirektoren kann nicht gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter erfolgen.
- Alle Betriebsräte bleiben bis zu den Neuwahlen im Amt.

Sicher war, dass das neue Unternehmen weiterhin mit der IG BCE als zuständiger Gewerkschaft verhandeln würde, da sich der Wirtschaftszweig des Unternehmens durch den *merger* nicht ändern würde. Die Betriebsräte hatten ein Mandat ihrer Belegschaft, sie selbst würden ebenfalls mit der neuen Struktur in neue, noch zu gründende Unternehmen wechseln. Wer jedoch sollte an den komplexen Vereinbarungen zur Regelung von neuen Arbeitsbedingungen in den neuen Gesellschaften beteiligt werden, wenn es für diese Gesellschaften noch keinen Betriebsrat gab? Mit den Betriebsräten wurde deshalb vereinbart, dass eine Arbeitsgemeinschaft aller an der Umstrukturierung beteiligten Betriebsräte gegründet würde. Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse würden regelmäßig über den Status der Integration sowie geplante Maßnahmen informiert werden. Die Unternehmens-

leitung sagte weiterhin zu, dass bestehende Betriebsrat-Strukturen fortgeführt würden bis zur Neuwahl der Betriebsräte nach dem Abschluss der Umstrukturierungen mit dem Zieldatum Oktober 2003.

Mit den Betriebsräten wurden darüber hinaus im Februar 2002 folgende **Grundsätze zum Personalübergang** getroffen:

- Alle Betriebsübergänge erfolgen vor dem Hintergrund des § 613a BGB.
- Es wird ein „Bruttoübergang“ des Personals stattfinden, bei dem alle Arbeitsverhältnisse auf die neu zu gründenden Gesellschaften übertragen werden. Erst nach diesem Bruttoübergang werden Organisationsalternativen erarbeitet mit Vorschlägen zu Stellen und Qualifikationen, um dann auf dieser Basis die „Netto-Organisationen“ zu schaffen.
- Es wird eine Harmonisierung der vielfältigen Arbeitsvertragsbedingungen (*terms & conditions*) stattfinden unter Beteiligung der Betriebsräte.
- Es wird eine Fortführung der bestehenden Sozialpläne und Altersversorgungssysteme geben.
- Für Neueintritte wird ein BP-einheitliches Altersversorgungssystem geschaffen.
- Es wird zu einer Gründung einer Betriebskrankenkasse (BKK) der deutschen BP kommen.
- Betriebsbedingte Kündigungen sind nicht auszuschließen – bleiben aber das „letzte Mittel“.

Noch konkreter wurde es im nächsten Schritt. Mit den Betriebsräten wurde ein umfangreiches **Maßnahmenpaket zur Neuordnung** vereinbart, das auch Aussagen zum bereits kommunizierten Personalabbau enthielt:

- Fortführung der Frühpensionierungen ab dem 53. Lebensjahr
- In Einzelfällen Frühpensionierungen ab dem 50. Lebensjahr
- Altersteilzeitregelungen
- Abfindungsregelungen
- Auslaufen befristeter Verträge
- Mitarbeiterumzüge
- Umzugsbeihilfen für integrationsbedingten Standortwechsel
- Informationsveranstaltungen/-reisen etc. zu den neuen Standorten
- Jobbörse
- Interne Vermittlung vakanter Stellen zur Lösung integrationsbedingter Besetzungsprobleme

Die Arbeitnehmer hatten auch nach der rechtlichen Neudefinition der Unternehmen (*legal completion date* am 01.10.2002) und dem Wechsel in eine neue BP-Gesellschaft eine Phase der Unsicherheit in Bezug auf ihr individuelles Arbeitsverhältnis vor sich. Denn es handelte sich bei diesen Betriebsübergängen nur um einen Bruttoübergang mit der Zuordnung von Mitarbeitern zu Gesellschaften. Die Ausstattung der neuen Gesellschaften mit konkreten Planstellen erfolgte erst in einem zweiten Schritt – und damit auch eine Aussage über den notwendig werdenden Stellenabbau, die Eingruppierung der Stellen und die Qualifikationsanforderungen. Die Unternehmensleitung hatte mit den Betriebsräten vereinbart, dass der notwendige Stellenabbau sozialverträglich erfolgen sollte. Deshalb wurde in einem ersten Schritt allen Mitarbeitern über 53 Jahren ein Angebot zur Frühpensionierung gemacht. In einem zweiten Schritt wurden Mitarbeiter befragt zu ihrer Bereitschaft, den Arbeitsplatz – beispielsweise im Rahmen der Zusammenlegung der Hauptverwaltungen – zu wechseln. Erst im dritten

Schritt wurden dann die konkreten Stellen der neuen Gesellschaften mit der dann noch vorhandenen Belegschaft gekoppelt. Nachdem sich zuerst der Betriebsrat in einer Klausur über Stellen und Namen verständigt hatte, konnten in einem zweiten Schritt Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern sprechen. Zeitgleich wurde eine unternehmensinterne Jobbörse ins Leben gerufen, bei der offene Stellen angeboten wurden für Mitarbeiter, die den Standort nicht wechseln wollten oder die durch die Neustrukturierung keine Planstelle mehr hatten. Insgesamt wurden 920 Mitarbeiterumzüge vorgenommen, für die Regelungen getroffen werden mussten, beispielsweise zur Erstattung von Makler- und Umzugskosten.

Weiterhin mussten die unterschiedlichen **HR-Regelwerke** der beteiligten Unternehmen harmonisiert werden. Die Deutsche BP mit rund 1.500 Mitarbeitern hatte mit der Übernahme von Veba Oel nicht ein einziges Unternehmen gekauft mit rund 8.600 Mitarbeitern und einem kompakten HR-Regelwerk, sondern neben der Veba Oel als Holding in Gelsenkirchen auch deren in- und ausländische Tochter- und Enkelunternehmen. So gab es viele unterschiedliche Regelungen, die mit der BP-Welt zu harmonisieren waren. Ziele dieser Harmonisierung waren beispielsweise die Herstellung von vergleichbaren Vertragskonditionen für bestimmte Mitarbeitergruppen, um mehr Transparenz und Gerechtigkeit zu schaffen und um Führungskräften einheitliche Regelungen für gleichartige Positionen zu bieten, die Durchsetzung von *corporate policies* aus der BP-Welt bei den neu akquirierten Gesellschaften sowie die Schaffung von Kostensynergien durch ein einheitliches Personalmanagement (Vereinfachung administrativer Abläufe). In einem ersten Schritt wurde eine Bestandsaufnahme aller infrage kommenden Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen und Richtlinien bei den akquirierten Unternehmen und bei der deutschen BP erstellt. Diese Bestandsaufnahme betraf Kernbestandteile der Arbeitsverhältnisse (z. B. Gehalt, Arbeitszeit), Regelungen, die nur eine kleine Mitarbeitergruppe betrafen

(z. B. Regelungen für die außertariflichen Mitarbeiter) oder Regelungen, die nur einen geringen Geldwert, aber einen hohen Symbolgehalt hatten (z. B. Aral-Tankkarte).

Diese Sammlung beinhaltete beispielsweise:

- mehr als 15 unterschiedliche Mantel- oder Haustarifverträge, z. B. Manteltarifvertrag, Vergütungstarifvertrag (zwölf oder dreizehn Tarifgruppen, unterschiedliche Entgelthöhe der Tarifgruppen), Tarifvertrag zu vermögenswirksamen Leistungen, Tarifvertrag zur Altersteilzeit, Rationalisierungsschutzabkommen, Tarifvertrag zur Kurzarbeit etc. mit Regelungen zu regelmäßiger Arbeitszeit (37,5 oder 38 h/Woche bei gleichem Entgelt), Mehrarbeit, Rufbereitschaft, Entgeltfortzahlung im Todesfall, Urlaub, Verdienstsicherung im Alter etc.
- Betriebsvereinbarungen zum Gehaltssystem für außertarifliche Angestellte
- Betriebsvereinbarungen zur Ergonomie am Arbeitsplatz
- Regelung zum Bezug einer Aral-Tankkarte
- Regelung über Bonuszahlungen
- Richtlinie über die Gewährung von Fortbildungsmaßnahmen
- Richtlinie zu Reisekosten und zu Dienstreisen
- Richtlinie zum Bezug von Mitarbeiteraktien
- Richtlinie zu Dienstwagen
- Richtlinie zur Mitarbeiterentsendung ...

Eine erste Sichtung ergab mehr als 50 unterschiedliche Regelungen. Diese Bestandsaufnahme ergab außerdem, dass einige Gesellschaften einen gültigen Flächentarifvertrag mit der IG BCE und andere einen Haustarifvertrag hatten. Bei rund 95 % der gesammelten Regelungen waren Gewerkschaften oder Betriebsrat bei einer eventuellen Neuregelung zu beteiligen, da es sich um mitbestimmungspflichtige Themen handelte. Eine Vereinheitlichung aller Regelungen auf dem Verhandlungsweg mit den Betriebsräten wäre wahrscheinlich sehr teuer geworden, da sich aus der Sicht der Betriebsräte eher die für die Arbeitnehmer günstigste Regelung als Lösung angeboten hätte. Die Arbeitsgruppe aus Betriebsräten und Mitarbeitern der Personalabteilungen musste also einen Filter entwickeln, der sinnvoll festlegte, wo harmonisiert werden musste und wo nicht. Die Arbeitsgruppe legte gemeinsam folgende drei Gruppen von Regelungen mit unterschiedlichem Harmonisierungsbedarf fest:

Abbildung 18: Strukturierung der HR-Bestandsaufnahme<sup>71</sup>

| BertelsmannStiftung

- Gruppe A enthielt Regelungen, die harmonisiert werden mussten. Die bestehenden Regelungen hätten entweder gegen *corporate policies* der BP verstoßen oder zu einem gefährlichen Auseinanderdriften der einzelnen Gesellschaften geführt.
- Gruppe B beinhaltet Vereinbarungen, die jede Gesellschaft selbst regeln konnte. Hier bestand kein Handlungsbedarf im Sinne einer Harmonisierung über die einzelnen Gesellschaften hinweg. Hier sollten nur konsistente Regelungen innerhalb der jeweiligen Gesellschaften für alle Mitarbeiter gefunden werden.
- Bei der Gruppe C bestand dieser Harmonisierungsbedarf schließlich nur auf der Ebene der einzelnen Betriebsstätten, die frei in den Verhandlungen mit ihren Betriebsräten waren. Die Personalabteilung musste dann für die Verhandlungen mit den Betriebsräten die möglichen finanziellen Auswirkungen einer Harmonisierung kalkulieren und den Handlungsbedarf aus ihrer Sicht definieren. Es wurde eine Synopse erstellt, die die wich-

tigsten Regelungen gegenüberstellte und eine Handlungsempfehlung für die Geschäftsleitung abgab.

Viele Regelungen mussten unter großem Zeitdruck mit den Betriebsräten verhandelt werden; die Zeitschiene von der Installierung der Arbeitsgruppen bis zum vorläufigen Abschluss der Verhandlungen mit der Unterschrift unter den ersten Interessenausgleich am 30. September 2002 betrug nur rund sechs Monate. Dann unterzeichneten Betriebsräte und Unternehmensleitung den Interessenausgleich zu den neuen Arbeitsvertragsbedingungen (*terms & conditions*). Erschwerend für die Arbeitsgruppen kam hinzu, dass nicht alle betroffenen Gesellschaften zu 100 % zur deutschen BP gehörten; in vielen Joint Ventures der deutschen BP konnten Veränderungen im bestehenden Regelwerk nur in Absprache mit dem Joint Venture-Partner angegangen und verhandelt werden.

<sup>71</sup> Deutsche BP AG (2003) – Terms & Conditions bei VORP und VVG, Bestandsaufnahme

Abbildung 19: Die Führungskräfte nutzen die Management-Konferenzen zum regen Austausch, um den *one company*-Gedanken zu stärken.





# Lessons learned

## Das Fazit aus Unternehmenssicht

Die abschließende Bewertung einer Integration im Rückblick wird immer sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem welche Perspektive eingenommen wird. So werden Mitarbeiter, die unmittelbar und persönlich (zusammen mit ihren Familien) von einer Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz oder einem Umzug betroffen sind, die Integration anders bewerten als Führungskräfte, die einen globaleren und weniger persönlichen Blickwinkel einnehmen werden, weil ihr Hauptaugenmerk der schnellen Funktionsfähigkeit der Organisation, der Position des Unternehmens gegenüber den Wettbewerbern sowie den Kosten der Integration gilt. An dieser Stelle werden mit Wilhelm Bonse-Geuking und Dr. Uwe Franke die beiden Vorstandsvorsitzenden der deutschen BP nach dem *merger* zitiert. Wilhelm Bonse-Geuking zieht folgende Bilanz der Integration:

Die Zusammenführung von BP und Veba Oel/Aral war ein großer Erfolg, wie der wirtschaftliche Erfolg und die unbestrittene Marktführerschaft des „neuen“ Unternehmens belegen. Neben der professionellen Bewältigung dieser *hard facts* gab es für mich drei zentrale Erfolgsfaktoren für die Fusion:

Zum einen war die Schnelligkeit, mit der die beiden Unternehmen zusammengeführt wurden, immens wichtig. Den Zeitraum der unvermeidbaren Unsicherheit für die Mitarbeiter konnten wir vergleichsweise kurz halten. Dies war möglich, weil BP als neuer Eigentümer diesen Prozess minutiös vorgeplant hatte, und weil der weitaus größte Teil des Veba Oel-/Aral-Management

ments im Gegensatz zur üblichen Praxis bei Zusammenschlüssen an Bord blieb – ein nicht zu unterschätzender Faktor.

Außerordentlich hilfreich war es auch, dass der Veba-Oel-Konzern bereits einige Jahre vor dem *merger* damit begonnen hatte, sich zu einer „Lernenden Organisation“ zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wurden Führungskräfte und Mitarbeiter durch eine frühzeitige, umfangreiche und offene Kommunikation dafür sensibilisiert, dass Veränderungen notwendig sind. So wurde verstanden, dass Veba Oel/Aral bei BP (im Gegensatz zu E.ON) als wesentliche strategische Stärkung in Europa willkommen war.

Schließlich war es ein großer Vorteil, dass es bei der Integration von BP und Veba Oel kaum „Verlierer“ gab. Es gab einen Neuanfang und für fast alle Mitarbeiter zahlreiche berufliche und auch private Veränderungen – durch Umzüge, neue Vorgesetzte, neue Marken, neue Geschäftsprozesse, neue Unternehmenskulturen, durch die Firmensprache Englisch etc. Dieser Neuanfang wurde symbolisiert durch das neue Motto in unserer Kommunikation „strong2gether“. Das Programm hatte einen Namen: Aus 1 + 1 mache mehr als 2. Und so kam es auch.

Dr. Uwe Franke, zum Zeitpunkt des Interviews in der Mitarbeiterzeitschrift *strong2gether* noch Vorstandsvorsitzender der Aral AG, Vorstand der deutschen BP und Leiter der BU Retail für Deutschland und Luxemburg, führte zum Aufeinandertreffen verschiedener Unternehmenskulturen aus:<sup>72</sup>

Bereits in der BP gab es eine Reihe von unterschiedlichen Kulturen. Wir haben da auch eine Kultur, die dazugekommen ist – aus dem Mobil-Joint Venture. Wir haben die Castrol-Kultur, die eine völlig andere ist als die BP-Kultur. In der Chemie haben wir mit der Erdölchemie (heute BP) eine fast reine Bayer-Kultur übernommen. Denn die Erdölchemie mit über 2.000 Mitarbeitern war unter dem Management von Bayer, und die Mitarbeiter verstanden sich als Bayer-Mitarbeiter; Ähnliches gilt für die Mitarbeiter in Marl, die aus der Hüls AG zu BP kamen. BP selbst ist also eine Mischung verschiedener Kulturen und nicht einheitlich.

Aber das, was wir als BP-Kultur bezeichnen, basiert auf einer relativ flachen Hierarchie, einem starken *networking* (= vernetzte Zusammenarbeit über die Grenzen der Business Units hinaus) und einer starken Eigenverantwortung (*empowerment*). Bei Aral und Veba Oel haben wir etwas mehr von der deutschen Unternehmenskultur gefunden, die aber auch zwischen diesen beiden deutlich unterschiedlich ist.

Unternehmenskultur entsteht ja nicht nur aus der Historie eines Unternehmens: Sie finden im Herstellungsbereich eine ganz andere Kultur als im Marketing. Aral hat eine mehr vom Marketing beeinflusste Kultur angenommen, die in

vielen der von BP in Deutschland gleicht. Deshalb fällt es vielen Mitarbeitern relativ leicht, mit Aral zusammenzuarbeiten. Bei Veba Oel haben wir noch Gesprächsbedarf. Wir müssen uns öfter Klarheit verschaffen, weil wir Dinge unterschiedlich angehen ...

Ich glaube, es ist nicht möglich, das alles zusammenzuführen, indem man sagt, wir entscheiden uns nur für eine Kultur. Der Trick ist, aus all diesen Kulturen etwas Neues zu schaffen ...

Ganz wichtig ist, dass wir uns nicht abschotten, aus dem internationalen BP-System abkoppeln und sagen: Die BP in Deutschland ist zum großen Teil an ihr nationales Umfeld gebunden und geht daher ihren eigenen Weg. Das wäre mit Sicherheit zum Scheitern verurteilt, denn die Deutsche BP ist keine Festung innerhalb der BP-Welt. Wir müssen uns in das internationale Organisationssystem der BP einfinden. Das mag ein Drahtseilakt sein, aber wir gehen schon ein ganzes Stück auf dem Drahtseil, wir halten das Gleichgewicht und werden nicht herunterfallen.

<sup>72</sup> Deutsche BP AG (2002) - *strong2gether* 5/2002, S. 7 f.



### Abschließende Anmerkungen des Autors

Was fällt besonders auf bei einem distanzierteren Blick auf den von der BP gewählten und hier dargestellten Integrationsansatz? Zum einen ist es die Komplexität der Ausgangslage und der zu bewältigenden Aufgaben. Das in Bezug auf Mitarbeiterzahl, Umsatz und Marktanteil kleinere Unternehmen hatte ein größeres Unternehmen gekauft. Wer würde also wen integrieren, d. h. eingliedern oder einbinden? Das übernehmende Unternehmen war zudem Teil eines sehr großen, international aufgestellten Unternehmens mit starker angelsächsischer Ausprägung; das andere Unternehmen hatte die meisten Mitarbeiter in Deutschland und war eher national ausgerichtet. Neben traditionellen Integrationsthemen kamen hier also noch zusätzlich Themen unterschiedlicher Managementphilosophien und -verfahren sowie kulturelle Verschiedenheiten hinzu. Zudem handelte es sich um Mitarbeiter aus zwei Unternehmen, die vor kurzem noch als Konkurrenten agierten. Deshalb war auf den ersten Blick auch nicht ersichtlich, ob es sich in diesem Fall um einen *merger* oder eine Akquisition handelte. Aus der Perspektive der britischen Muttergesellschaft war es eindeutig eine, wenn auch sehr große, Akquisition, bei der allerdings das zugekaufte Unternehmen mit seinen Führungskräften und Mitarbeitern unbedingt „mit an Bord“ genommen werden sollte. Das machte die Sache für die Konzerntochter Deutsche BP schwierig und verlagerte den Schwerpunkt der Integration hin zu den Ansätzen eines *merger of equals*. Dies spiegelte sich in dem für eine Akquisition eher unüblichen Integrationsmotto *best of both* wider, das den Einbezug von Führungskräften und Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens in die Gestaltung der Integration verdeutlichte.

Differenziert wurde zudem das Thema der Unternehmenskultur betrachtet und angegangen. Nicht überall wurde die Notwendigkeit zu einer Vereinheitlichung der Unternehmenskulturen der beteiligten Firmen gesehen. So gab es zwar Themenbereiche mit einem für alle geltenden BP-„Dach“

(beispielsweise mit einer einheitlichen *reporting*-Struktur, der weltweit einheitlichen Umsetzung von HSSE oder dem *code of conduct*), es gab aber auch eine eigene Unternehmenskultur der „neuen“ deutschen BP (nach dem beschriebenen Motto: *best of both*) mit Subkulturen von Aral, Castrol oder den Raffineriebetrieben, ohne dass dies zu Irritationen geführt hätte.

Auffällig ist weiterhin der vielfältige Einsatz neuer Methoden bei der kulturellen Integration. So wählen viele Unternehmen oft eine klassische Informationsschiene zur Verkündung von neuen Strategien mit Vorträgen von Top-Managern, optisch unterstützt von PowerPoint-Folien, bei denen aber wenig Interaktion mit den Teilnehmern entsteht. Die Deutsche BP hingegen wählte lebendigere Arten der Information (z. B. das Printmedium *strong2gether* mit den Interviews der Vorstände durch Mitarbeiter und nicht durch ein Redaktionsteam) und – besonders hervorzuheben – neue Arten des Dialogs des Top-Managements mit Führungskräften wie Mitarbeitern, die die Teilnehmer aktiv in die Gestaltung der *events* und damit der Integration einbezog (z. B. *townhall-meetings*, *lunch & talk*, *open space*, Informationsmärkte, Einsatz von Theatergruppen).

Diese Wahl macht allerdings nur dann Sinn, wenn das Top-Management in diesen Methoden nicht nur Garnierung oder Verpackung einer Botschaft sieht, sondern wenn diese Methoden Teil der Botschaft sind und das Management es ernst meint mit dem Angebot an die Mitarbeiter, gemeinsam etwas Neues zu schaffen. Die Mitarbeiter ihrerseits entdecken schnell, ob dies nur Kosmetik ist oder ein Angebot, das Freiräume aufmacht und Beteiligung ermöglicht, aber auch die Übernahme von Verantwortung einfordert. Die Deutsche BP wählte im hier beschriebenen Beispiel einen Ansatz, bei dem sie Elemente einer *top-down*-Veränderung mit Vorgaben bezüglich von Zielen mischte mit einem *bottom-up*-Ansatz, bei dem die Mitarbeiter einen Handlungsspielraum hatten bei der Wahl von Methoden zur Erreichung dieser Ziele.

Schwierig und umstritten bleibt die Bestimmung von Sinn und Nutzen derartig vielfältiger und aufwendiger Maßnahmen zur Information der Mitarbeiter und ihrer Einbindung in Veränderungsprozesse, da sich ihr Nutzen nicht direkt messen lässt. Eine bessere Motivation der Mitarbeiter lässt sich erfüllen oder durch eine Mitarbeiterbefragung näherungsweise nachvollziehen. Es fehlen aber letztendlich finanzielle Kennzahlen, um einem wie immer gearteten Nutzen den entstehenden Aufwand an investierter eigener Arbeit, der Zuarbeit von Externen (Moderatoren, Berater), den Kosten für die Publikationen und Veranstaltungen, den ausfallenden Arbeitsstunden während der Workshops etc. gegenüberzustellen. Entscheidendes Kriterium bleiben daher der Führungsstil der Top-Manager und die Art des gegenseitigen Umgangs - alles weiche Faktoren einer Unternehmenskultur. Nicht unterschätzt werden als notwendige Voraussetzung darf dabei eine spezielle Art der Risikobereitschaft des Top-Managements: Ein derartiger Einbezug von Mitarbeitern in Veränderungen bringt (wahrscheinlich) hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter; das Endergebnis derartiger Prozesse und Veranstaltungen aber ist zu einem gewissen Maß ergebnisoffener. Unter Umständen kann es so bis zur Umsetzung länger dauern als bei einer reinen „Verkündigungsstrategie“. Aus Sicht des Top-Managements kommt ein weiterer nachteiliger Punkt hinzu: Die hohe individuelle Investition der Top-Manager in die vielfältige und aufwendige persönliche Kommunikation mit ihren Mitarbeitern. Ein derart in die Integration involvierter Manager wird zudem erlebbar für seine Mitarbeiter mit seinen persönlichen Stärken und Schwächen, was man erkennen und auch wollen muss.

# Biografien<sup>73</sup>



## Wilhelm Bonse-Geuking

Geboren am 26.08.1941 in Arnsberg/Westfalen. Verheiratet, drei Söhne (1975, 1977, 1984). Nach seinem Universitätsabschluss als Diplom-Ingenieur (Bergbau) arbeitete er zunächst zwei Jahre bei der Landesgasversorgung Niedersachsen AG (Veba Gruppe). 1974–1978 war er bei der Veba AG, Düsseldorf, als Leiter des Energiestabs beschäftigt. 1978–1994 war er Mitglied des Vorstands bei der Veba Oel für das Ressort „Exploration & Produktion“. 1995–2002 war er bei der Veba Oel AG Vorsitzender des Vorstands, außerdem zuständig für das Ressort „Exploration & Produktion“ und Mitglied des Vorstands der Veba AG.

Am 01.10.2002 übernahm er neben seiner Aufgabe als Vorstandsmitglied der deutschen BP auch die Aufgabe des Country President Germany. Ab dem 22.01.2002 bis zum 30.06.2004 war er Vorsitzender des Vorstands der deutschen BP. Ab dem 13.01.2003 wurde er darüber hinaus Head of Country Germany der Deutschen BP AG und BP Group Vice President Europe. Wilhelm Bonse-Geuking gab im August 2006 die Leitung des Europageschäfts der BP ab, blieb aber weiterhin Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen BP AG.



## Dr. Uwe Franke

Geboren am 19.01.1949. Nach dem Studium der Chemie in Hamburg, das er 1979 mit der Promotion abschloss, kam Franke zu BP und arbeitete zunächst für den Geschäftsbereich Chemie in Hamburg und Köln. 1986 ging er zu BP nach London und war dort in verschiedenen Tätigkeiten für Geschäftsbereiche in Afrika, dem Mittleren Osten, den USA und Kontinentaleuropa tätig. 1990 übernahm er für BP in Brüssel die Entwicklung des Tankstellennetzes in West- und Ostdeutschland, Österreich, der Schweiz und Schweden. 1992 wurde er Leiter des Handelsgeschäfts, d. h. des Heizöl- und Großhandelsgeschäfts der BP in Europa. Im September 1994 übernahm Franke die Position des Vorstandsvorsitzenden der BP Portugal in Lissabon und wurde zwei Jahre später, im September 1996, zum Vorstand für das Tankstellengeschäft der deutschen BP ernannt. Im Januar 1998 wurde Franke Leiter der Business Unit (Geschäftseinheit) Tankstellen für Deutschland, Österreich und

die Schweiz. Im Januar 1999 übernahm er zusätzlich die Funktion als Vorstandsvorsitzender der deutschen BP in Hamburg. Von 2001 an war er Leiter der Business Unit Retail Germany and Luxemburg. Darüber hinaus war er stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der deutschen BP, Vorstandsvorsitzender der Aral AG und Geschäftsführer der BP Oil Marketing GmbH. Seit dem 01.07.2004 ist er Vorsitzender des Vorstands der Deutschen BP AG und Head of Country Germany.

<sup>73</sup> Nach Vangerow, Bernd & Franke, Uwe (Hrsg.) (2005) – Markenfusion. Strategie und Gestaltung – Warum Aral kommt und BP bleibt. Basel: Birkhäuser. S. 146

# Quellenverzeichnis

## Literaturverzeichnis

- ABB (2005) - The Dormann Letters. Zürich
- Aral (2001) - Alles super - und wie es dazu kam. Bochum
- Ashkenas, Ronald N., DeMonaco, Lawrence J. & Francis, Suzanne C. (1998) - Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. In: Harvard Business Review 1/2 1998. S. 5 ff.
- Berens, Wolfgang, Brauner, Hans W. & Strauch, Joachim (2005) - Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. Stuttgart. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage
- Bertelsmann Stiftung (2006) - Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis. Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2006) - Unternehmenskulturen in globaler Interaktion, [www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org)
- Blazejewski, Susanne & Dorow, Wolfgang (2005) - Unternehmenskulturen in globaler Interaktion. Ein Leitfaden für die Praxis. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh
- Block, Peter (1997) - Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch. Frankfurt/Main, New York: Campus
- Bonder, Michael & Student, Thomas (2003) - Wem gehört was in Europa? Regensburg
- BP (2001) - BP sells Ruhrgas stake in deal that would make it market leader in German fuels, [www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392](http://www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=2014392), Abfrage am 17.11.2005
- BP (2001) - annual report and accounts 2000, annual review 2000. London
- BP (2005) - BP Organisation, [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=2010545&contentId=2015525), Abfrage am 02.06.2005
- BP (2005) - Code of Conduct, [www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003494&contentId=7006600](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9003494&contentId=7006600), Abfrage am 21.11.2005
- BP (2005) - Nachhaltigkeitsbericht 2004. London
- Bundeskartellamt - [www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/EntschFusArchiv/2001/EntschFus01.shtml](http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/archiv/EntschFusArchiv/2001/EntschFus01.shtml)
- Christensen, Clayton M., Marx, Matt & Stevenson, Howard H. (2006) - The Tools of Cooperation and Change. In: Harvard Business Review, Oktober 2006. S. 73-80
- Deutsche BP AG (2001) - Jahresbericht, Zahlen 2000. Hamburg. Umschlagseite
- Deutsche BP AG (2002 und 2003) - strong2gether, Zeitschrift für die Mitarbeiter der BP-Gruppe in Deutschland, Veba Oel, Aral, Veba Oil Refining & Petrochemicals und Veba Oil & Gas. Gelsenkirchen. Ausgaben 3/2002, 4/2002, 5/2002, 1/2003
- Deutsche BP AG (2002) - Grundsätze der Geschäftspolitik (Übersetzung aus dem Englischen); enthalten auf der CD-ROM zu Deutsche BP AG (2003) - BP in Deutschland 2002. Bochum
- Deutsche BP AG (2003) - BP in Deutschland 2002. Bochum
- Deutsche BP AG (2003) - Terms & Conditions bei VORP und VVG, Bestandsaufnahme. Gelsenkirchen (unveröffentlicht)

- Deutsche BP AG (2004) - Präsentation von Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, beim Arbeitskreis Internationale Personalarbeit, 26. Februar 2004. Gelsenkirchen (unveröffentlicht)
- Deutsche BP AG (2004) - Über BP. Das Unternehmen. Hamburg
- Deutsche BP AG (2004) - Mitarbeiterinformation von Wilhelm Bonse-Geuking und Hans-Jürgen Fleckhaus zu den Ergebnissen des PAS. Gelsenkirchen (unveröffentlicht)
- Deutsche BP AG (2005) - Geschichte der BP in Deutschland, [www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010187&contentId=2002475](http://www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010187&contentId=2002475), Abfrage am 04.11.2005
- Deutsche BP AG (2005) - Geschichte der BP international, [www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010185&contentId=2015044](http://www.deutschebp.de/sectiongeneric/article.do?categoryId=2010185&contentId=2015044), Abfrage am 04.11.2005
- Doppler, Klaus & Lauterburg, Christoph (1994) - Change Management, Frankfurt am Main: Campus
- E.ON AG (2001) - Geschäftsbericht 2000. Düsseldorf
- Ernst & Young AG (2006) - Handeln wider besseres Wissen. Warum viele Transaktionen scheitern, ohne es zu müssen. Stuttgart
- French, Wendell L. & Bell, Cecil H. jr. (1990) - Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart: Haupt
- Gerpott, Thorsten J. (1993) - Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen. Stuttgart
- Grube, Rüdiger & Töpfer, Armin (2002) - Post Merger Integration. Erfolgsfaktoren für das Zusammenwachsen von Unternehmen. Stuttgart
- Handelsblatt (2001) - BP ist mit Aral künftig die Nummer eins in Deutschland, 17.07.2001. S. 4, Autorenzeichen: beu
- Haspeslagh, Philippe C. & Jemison, David B. (1991) - Managing Acquisitions. Creating Value Through Corporate Renewal. New York: Free Press
- Högemann, Bernd (2005) - Cultural Due Diligence. In Berens, Wolfgang, Brauner, Hans W. & Strauch, Joachim (2005) - Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. Stuttgart. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. S. 539-564
- Holman, Peggy & Devane, Tom (Hrsg.) (2002) - Change Handboek. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Karlsch, Rainer & Stockes, Raymond G. (2003) - Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859-1974. München
- Koch, Thomas (2002) - Post Merger-Management. In: Picot, Gerhard (2002) - Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung, Durchführung, Integration. Stuttgart: SchäfferPoeschel. S. 383-406
- Königswieser, Roswitha & Exner, Alexander (1998): Systemische Intervention. Stuttgart: Klett-Cott
- Liedtke, Rüdiger (2005) - Wem gehört die Republik 2006? Frankfurt am Main
- Lucks, Kai & Meckl, Reinhard (2002) - Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Berlin u. a.: Springer
- Owen, Harrison (1992) - Erweiterung des Möglichen - Die Entdeckung von Open Space. Stuttgart: Klett-Cotta
- Sackmann, Sonja A. & Bertelsmann Stiftung (2004) - Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler
- Sackmann, Sonja A. (2006) - Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh

Scharfenkamp, Norbert et al. (2002) – Erfolgreiches Personalmanagement im M&A-Prozess. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Schneck, Ottmar & Zimmer, Alexander (2006) – Cultural Due Diligence. Bedeutung und Anwendung bei M&A-Transaktionen. In: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.) (2006) – Handbuch Mergers & Acquisitions. Wiesbaden: Gabler. S. 585-616

Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Integrationsprozesse bei der Fusion von BP und Aral. In Organisations-Entwicklung, Heft 4/04. S. 58-71

Scholz, Holger, Studt, Jürgen F. & Zech, Rainer (2004) – Unternehmensreport Aral: strong2gether – die Fusion von BP und Aral. In: Knauth, Peter & Wollert, Artur (Hrsg.) – Human Resource Management, 53. Ergänzungslieferung. Oktober 2004. Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst

Simon, Hermann & von der Gathen, Andreas (2002) – Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Frankfurt: Campus

Ulrich, Christina (2004) – Beyond Petroleum. In: prmagazin. Bonn. Nummer 10, Oktober 2004. S. 18-22

Vangerow, Bernd & Franke, Uwe (Hrsg.) (2005) Markenfusion. Strategie und Gestaltung – Warum Aral kommt und BP bleibt. Basel: Birkhäuser

Veba Oel AG (2002) – Veba Oel. Unternehmen im ständigen Wandel. Gelsenkirchen

Vogel, Dieter H. (2002) – M&A. Ideal und Wirklichkeit. Wiesbaden

## Interviews<sup>74</sup>

Interview mit Dr. Uwe Franke, Vorstandsvorsitzender der deutschen BP AG, am 07.02.2006

Interview mit Hans-Jürgen Fleckhaus, Arbeitsdirektor der deutschen BP AG, am 27.06.2005

Interview mit Britta Kopfer, Manager Internal Communications der deutschen BP AG, diverse Termine

Interview mit Hans-Jürgen Chmielek, HR-Manager BP Gelsenkirchen GmbH, am 27.06.2005

Interview mit Rainer Stephan, HR-Manager Retail Germany/Luxembourg der deutschen BP AG, am 27.06.2005

Interview mit Dr. Jürgen F. Studt, Implementation-Manager der Aral AG, am 20.09.2006

## Bildnachweise

Folgende Fotografien wurden von der deutschen BP zur Verfügung gestellt:

Abbildung 3: Eingangsbereich des neuen BP-Aral-Gebäudes in Bochum

Abbildung 4: Logos der beteiligten Unternehmen BP, Veba Oel und Aral

Abbildung 5: Umflaggung einer BP-Tankstelle auf Aral

Abbildung 8: Logo von strong2gether

Abbildung 9: Kommunikation von strong2gether als Printmedium

Abbildung 10: strong2gether im Extranet

Abbildung 11: BP-Mitarbeiter beim RuhrMarathon 2005

Abbildung 12: Wilhelm Bonse-Geuking und Mitarbeiter beim lunch & talk

Abbildung 17: People assurance survey

Abbildung 19: Die Führungskräfte nutzen die Management-Konferenzen zum regen Austausch

Fotos von Wilhelm Bonse-Geuking und Dr. Uwe Franke

---

<sup>74</sup> Alle Zitate ohne Quellenangabe entstammen Interviews des Autors oder sind Originalbeiträge



# Der Autor



Dr. Achim Weiland

Dr. Achim Weiland ist seit 2001 Professor für Personal und Organisation in internationalen Unternehmen an der Fachhochschule Hof. Seine Interessengebiete und Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Mergers & Acquisitions, Wissensmanagement, interkulturelles Management und Führung.

Der Autor studierte Germanistik, Politikwissenschaft und Philosophie an den Universitäten Marburg und Saarbrücken. Nach seinem Studium leitete er die Personalentwicklung bei der ZF Getriebe GmbH in Saarbrücken, einem international tätigen Automobilzulieferer. Danach wechselte er zur Veba AG nach Düsseldorf, die in 2001 mit der Viag AG aus München zur E.ON AG fusionierte. Dort war er zuständig für das teilkonzernübergreifende Management Development. Anschließend war er Leiter Personalbetreuung und -entwicklung bei der Viterra AG, Essen, einem Teilkonzern der E.ON AG.

## **Impressum**

**Herausgeber:**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

**Verantwortlich:**

Petra Köppel

**Art Director:**

Heike van Meegdenburg

**Gestaltung:**

[www.elbe-drei.de](http://www.elbe-drei.de)

© 2007

**Kontakt:**

Bertelsmann Stiftung

Petra Köppel

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Tel.: 052 41/80-89957

[petra.koeppel@bertelsmann.de](mailto:petra.koeppel@bertelsmann.de)

[www.unternehmenskultur.org](http://www.unternehmenskultur.org)