

Eine Fusionsgeschichte wider alle Regeln

>> Vor zehn Jahren, im Jahr 1999, fusionierten der deutsche Logistiker Dachser und das französische Transportunternehmen Graveleau. Die Fusionsteams beider Seiten entschieden sich damals, alles anders zu machen als es Fusionsexperten in Lehrbüchern raten.

Das unkonventionelle Vorgehen bei der Fusion führte zum Erfolg: Die Fusionsgeschichte zeigt auf, wie ein Zusammenschluss über Mentalitätsgrenzen hinweg gelingen kann.

Beim zweiten Anlauf hat's geklappt

Es begann mit einem Missverständnis – wie so manche gute Ehe. Joël Graveleau, der bereits über 60-jährige Eigentümer und Präsident von Transports Graveleau, suchte 1998 nach ei-

nem starken, europaweit tätigen Käufer, dem er sein Lebenswerk ruhigen Gewissens anvertrauen konnte. Schnell wusste er: Am besten würde zu seinem stark familiär geprägten Unternehmen aus dem französischen La Verrie der ebenfalls familiengeführte Logistikdienstleister Dachser aus dem Süden Deutschlands passen. Direkt an seinen Favoriten mochte sich Joël Graveleau jedoch nicht wenden. Er beauftragte einen Fusionsvermittler mit der neutralen Suche nach einem poten-

ten Käufer und wies ihn an, das Angebot umfassend zu anonymisieren und es bevorzugt Dachser zu unterbreiten. Die Tarnung gelang so perfekt, dass für die Dachser-Geschäftsführung nicht mehr erkennbar war, welches Unternehmen ihr da angeboten wurde.

Die Kemptener hatten ihrerseits schon lange nach einem geeigneten Partner für den französischen Markt gesucht – und dabei ein Auge auf Graveleau geworfen. Daher lehnten sie das unbekannte Angebot ab. Sehr zum Schrecken von Joël Graveleau, der diese Zurückweisung keineswegs gewollt hatte. Erst in einem zweiten Anlauf fanden die Wunschartner zueinander. Keiner von beiden hat die Entscheidung später jemals bereut: «Es war der grösste Zukauf in unserer beinahe 80-jährigen Firmengeschichte», erinnert sich Bernhard Simon, Enkel des Firmengründers Thomas Dachser und heute Sprecher der Geschäftsführung. «Wir haben den ‹Dachser von Frankreich› gesucht – und in Graveleau gefunden», so Simon.

Respekt vor dem Anderen

Warum die beiden Unternehmen so gut zueinander pass-

ten, weiss auch Vincent Touya noch ganz genau: «Beide waren Familienunternehmen und hatten daher eine sehr ähnliche Auffassung von Werten», sagt der Gesamt-Verkaufschef von Graveleau, der schon damals Mitglied der Geschäftsführung in La Verrie war. Die vielen Übereinstimmungen waren jedoch noch lange keine Garantie für eine erfolgreiche Integration: In den 90er-Jahren waren reihenweise deutsch-französische Firmenehen geschlossen worden – die meisten davon ohne nachhaltigen Erfolg. Die jeweiligen Mentalitäten und Geschäftsgebaren erwiesen sich oft als zu unterschiedlich; Dominanzstreben und Überheblichkeit führten nicht selten zum Scheitern. «Wir wollten die Zusammenführung unserer beiden Firmen und Belegschaften anders anpacken: sorgfältig, behutsam und mit viel Respekt vor der anderen Seite», erinnert sich Bernhard Simon. Mit dieser langsamen Gangart machten Dachser und Graveleau so ziemlich alles anders, als was Fusionsexperten als notwendig erachten: schnelle Entscheidungen, harte Schnitte, konsequentes Durchgreifen. Das Ergebnis zeigt: Der sorgsame, manchmal zögerlich schein-



Philippe Tardieu, *Président-directeur général* von Graveleau (links), Bernhard Simon, *Sprecher der Geschäftsleitung Dachser Intelligent Logistics* (rechts), freuen sich über das einheitliche Branding.



Meilensteine der Dachser-Graveleau-Fusion

1999 bis 2001: Vorsichtiger Beginn der Integration beider Unternehmen.

2001: Der «Alt-Eigentümer», Joël Graveleau, scheidet nach 35 Jahren aus dem Unternehmen aus und übergibt das Geschäft an seinen Nachfolger Philippe Tardieu.

2002: Das Euro-Hub in Überherrn (Saarland) ermöglicht die vollständige logistische Integration zwischen den beiden grössten europäischen Transportmärkten.

2003: Die homogenisierte Produktpalette entargo sichert den Dachser Kunden einheitliche Serviceangebote mit identischer Qualität in ganz Europa. Managementstrukturen werden dezentralisiert, französische und deutsche Kollegen arbeiten grenzüberschreitend zusammen.

2006: Im WIN-Projekt (wholly integrated network) wird die Integration aller IT-Systeme und Produktionsabläufe bei Dachser und Graveleau schrittweise umgesetzt.

2007/08: Bei der Luft- und Seefracht, aber auch in anderen Bereichen, wird die nahtlose Kooperation zwischen Dachser und Graveleau zur Selbstverständlichkeit.

2009: Das Zusammenwachsen wird nach aussen sichtbar: Der Name Dachser repräsentiert weltweit die einheitliche Marke.

de Graveleau-Dachser-Weg war genau der richtige: «Wir hatten kaum Abgänge im Management zu beklagen; auch die Belegschaften arbeiteten schon bald gut zusammen – erst noch ein wenig vorsichtig, dann immer vertrauensvoller», erzählt Vincent Touya.

Von grösster Bedeutung für das Gelingen der Integration war auch, dass der «Alt-Eigentümer» Joël Graveleau mit der ganzen Kraft seiner Persönlichkeit die Fusion unterstützte

und sich exakt an den vereinbarten Übergabe-Fahrplan hielt: 2001 schied er aus dem Unternehmen aus, das er 35 Jahre lang massgeblich geprägt hatte – nicht ohne vorher noch selbst seinen Nachfolger Philippe Tardieu einzusetzen und sorgfältig einzuarbeiten. «Ich habe Herrn Graveleau für diese Konsequenz im Handeln, im entscheidenden Moment auch loslassen zu können und das Ruder in jüngere Hände zu übergeben, als Vorbild erkannt

und bewundert», sagt Bernhard Simon noch heute.

Mit Philippe Tardieu steht seit 2001 ein Logistikmanager an der Spitze von Graveleau, der die Vision der beiden Protagonisten Joël Graveleau und Bernhard Simon aus vollster Überzeugung mitträgt. «Wir gehören alle drei ganz unterschiedlichen Generationen an, aber das hat sich erstaunlicherweise eher als Ergänzung denn als Hindernis erwiesen», erinnert sich Tardieu.

Rebranding erst nach zehn Jahren

Zusammen mit Touya hat Tardieu dafür gesorgt, dass der Name Dachser, vor zehn Jahren in Frankreich noch völlig unbekannt, in der französischen Transportbranche zu einer festen Grösse geworden ist. Heute, erst zehn Jahre nach der Fusion, steht die Integration vor einem weiteren grossen Schritt. Es ist ein Schritt, den viele andere Fusionisten gerne symbolhaft an den Anfang einer Integration stellen: den Übergang vom bisherigen Doppelnamen Graveleau, Dachser Group auf den weltweit einheitlichen Namen Dachser.

Die Entscheidung hat man sich in La Verrie und in Kempfen nicht leicht gemacht: Kunden wie Mitarbeiter wurden in den vergangenen Monaten intensiv befragt, um herauszufinden, wie wichtig es ihnen ist, den Bestandteil Graveleau im

Namen des deutsch-französischen Logistikunternehmens erhalten zu sehen – oder eben nicht. Das Ergebnis ist eindeutig: Graveleau/Dachser wird umfassend als französisches Unternehmen wahrgenommen. Die Nationalität spielt für die meisten Kunden ohnehin nur eine untergeordnete Rolle: Zusammenschlüsse von Unternehmen unterschiedlicher Nationalität bewerten sie überwiegend positiv. Damit steht es fest: Ab Juni 2009 wird in den bisherigen Graveleau-Ländern ein exakt geplanter Umfirmierungsprozess starten. Das flächendeckende Rebranding der 2400 Fahrzeuge umfassenden Lieferflotte von Graveleau soll sukzessive von 2010 bis 2015 erfolgen.

Heisst die Fusion im Namen nun auch, dass der langwierige Integrationsprozess damit endgültig abgeschlossen ist? Bernhard Simon schmunzelt. «Nein. Völlig zu Ende ist diese Aufgabe nie. Wer einen Integrationsprozess für endgültig abgeschlossen erklärt, hat das Wesen der Integration nicht verstanden – denn das ist nun wirklich wie in einer langjährigen Ehe: Man muss sich immer wieder neu zusammenraufen.» <<

Information

Dachser Spedition AG
Althardstrasse 355
8105 Regensdorf
Tel. 044 872 11 00
Fax 044 872 11 98
dachser.regensdorf@dachser.com
www.dachser.ch

Antriebs TECHNIK

40 Jahre Erfahrung in der Herstellung von Antriebs-elementen. SIT produziert nach modernsten Verfahrens-, Steuerungs- und Prüftechnologien.

Der Name SIT-Antriebstechnik steht für ein hohes Qualitätsniveau – weltweit.

SYNCHRON-ANTRIEBE
Zahnriemenantriebe und Zahnradantriebe

DIREKT-ANTRIEBE
Kupplungen und Spannanordnungen

REIBSCHLIESS-ANTRIEBE
Kettantriebe- und Poly-V-Riemen Antriebe.

@antriebstechnik

SIT (Schweiz) AG
8370 Simach, Telefon 071 848 58 00
www.sit-antriebstechnik.ch