

Wie aus ZF und TRW eins werden kann

Nicht nur die Zahlen müssen stimmen, auch die Konzernkultur muss zusammenpassen



Die nächste Herausforderung für ZF: Auch die TRW-Mitarbeiter im US-Hauptquartier in Livonia sollen sich als ZFler fühlen.

Dwight Burdette/wiki

Friedrichshafen sz Die Übernahme des US-Automobilzulieferers TRW Automotive durch den deutschen Konkurrenten ZF Friedrichshafen wirft viele Fragen auf und weckt auch Ängste. Am Montag gab der Getriebeproduzent ZF den Kauf des US-Unternehmens für insgesamt 9,5 Milliarden Euro bekannt. Der weltweit drittgrößte Autozulieferer mit einem Gesamtumsatz von 30 Milliarden Euro sowie 138000 Mitarbeitern soll entstehen. Das erinnert an ähnliche Großprojekte – die scheiterten.

Die Befürchtungen tragen Namen wie Daimler-Chrysler oder Schaeffler und Continental – zwei Fusionen von Marktgrößen, die als Negativbeispiele dienen. „Viele Fusionen sind gescheitert“, erklärt der Autoexperte [Ferdinand Dudenhöffer](#) der „Schwäbischen Zeitung“. Der Grund: Man habe die Übernommenen unterdrückt. Als Beispiel nennt er Daimler, der den US-Autobauer Chrysler übernahm oder VW, der sich die Lastwagenbauer Scania und MAN einverleibte. „Die benahmen sich wie so eine Art Herrengesellschaft“, erläutert Dudenhöffer. Besonders schlimm werde es, wenn Jobs gestrichen würden – und zwar bei der aufgekauften Firma.

Wenn man nicht auf Augenhöhe zusammengehe, könne kein gemeinsames Unternehmen entstehen, das gewinnbringend zusammenarbeitet, so Dudenhöffer, der als Professor für Automobilwirtschaft an der Uni Duisburg-Essen tätig ist. Für ZF-Vorstandsvorsitzenden Stefan Sommer heißt das nun, dass er vor allem auf ein Zusammenwachsen auf kultureller Ebene achten muss. Doch da sieht Dudenhöffer kein Problem. Ein Indiz dafür ist, dass der ZF-Gesamtbetriebsrat geschlossen hinter dem Kauf steht.

Auch ZF rechnet nicht mit großen Integrationsschwierigkeiten. Beide Unternehmen seien in den [USA](#) und in Europa schon seit Jahren aktiv. „Es gibt bei ZF und TRW jeweils globale und damit offene Kulturen, keine typisch deutsche oder typisch amerikanische“, teilten die Friedrichshafener auf Anfrage mit.