

## Ein Jahr ZF TRW: Das Beste zweier Kulturen

**Sonntag vor einem Jahr wurde der Deal offiziell. Nach dem Eingang der letzten kartellrechtlichen Freigaben hatte ZF am 15. Mai 2015 den Vollzug der Akquisition TRW Automotive bekanntgegeben. Die Aktie des an der New York Stock Exchange gelisteten US-amerikanischen Automobilzulieferers wurde am selben Tag von der Börse genommen. Ein Jahr nach der Übernahme bezeichnet der Vorstandsvorsitzende der ZF Friedrichshafen AG, Dr. Stefan Sommer, jetzt die Akquisition als „Meilenstein unserer Strategie“. Die Integration des Unternehmens als neue Division Aktive & Passive Sicherheitstechnik erfolge in überaus konstruktiver Atmosphäre und komme zügiger voran als geplant.**

Am 20. Mai 2015 feierten ZF und ZF TRW den offiziellen „Day One“. ZF-Chef Sommer: „Die Übernahme erfolgte zum idealen Zeitpunkt – sowohl in Bezug auf die finanziellen Rahmenbedingungen als auch im Hinblick auf die Anforderungen des Marktes. In der neuen Aufstellung sind wir auf dem besten Weg zu einem wahrhaft globalen integrierten Systemanbieter und somit exzellent für die automobilen Megatrends der Zukunft gerüstet. Die Rückmeldungen, die wir von unseren Kunden erhalten, sind sehr positiv. Jeden Tag zeigt sich damit aufs Neue: Die Übernahme ist sinnvoll – und sie gelingt.“

In drei Bereichen will ZF nach der TRW-Übernahme besondere Schwerpunkte setzen: in der Digitalisierung mechanischer Komponenten, dem Forcieren der Elektromobilität und der Reduzierung von Verkehrsunfällen und Emissionen. „Sicherheit ist ein zentraler Faktor auf dem Weg zum autonomen Fahren“, erläutert Sommer. „Hier werden sich uns ganz neue Herausforderungen stellen, für die wir die passenden Antworten finden und Produkte entwickeln müssen. Daran arbeiten unsere Ingenieure mit Hochdruck.“

Die für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren angelegte Integration kommt zügig voran. „In den ersten zwölf Monaten haben wir bereits wichtige Etappen erreicht“, betont Sommer. „Vertrieb und Einkauf sind voll integriert und bieten als kombinierte Einheiten klare Schnittstellen zu Kunden und Lieferanten. Außerdem haben wir das Vorstandsressort Markt neu geschaffen, das mit Peter Lake, der über langjährige Vertriebserfahrung in der TRW-Organisation verfügt, ausgezeichnet besetzt ist. Derzeit

strukturieren wir die Nordamerika-Aktivitäten im Großraum Detroit neu: Am früheren Sitz von TRW in Livonia bündeln wir unser Nordamerika-Geschäft. Im Gegenzug wird die bisherige ZF-Zentrale in Northville zum Vertriebs- und Entwicklungszentrum der Region.“

Verantwortlicher Vorstand für die Marktregion Nordamerika und die Division Aktive & Passive Sicherheitstechnik – und damit auch für die Integrationsaktivitäten – ist Dr. Franz Kleiner. „Wir haben im ganzen Konzern hochmotivierte Mitarbeiter, die ihre Produktpalette exzellent kennen und daraus Ideen für die Zusammenarbeit und neue technische Lösungen ableiten“, sagt Kleiner. Viele Projektgruppen arbeiten derzeit schon an neuen Serienprodukten und Lösungen, bei denen sich die Stärken beider Seiten ergänzen und neue Produktvorteile schaffen. Die Leistungsfähigkeit hat der Konzern bereits sechs Wochen nach der Übernahme mit dem Advanced Urban Vehicle bewiesen, einem Konzeptfahrzeug für den Stadtverkehr, das Kerntechnologien beider Unternehmen kombiniert. Auf der diesjährigen IAA Nutzfahrzeuge wird ZF im September in Hannover den zweiten ZF Innovation Truck vorstellen, in dem Produkte von ZF und ZF TRW eingebaut und miteinander verknüpft sind.

Auch wirtschaftlich hat sich das geeinte Unternehmen im ersten Jahr positiv entwickelt: Der Konzernumsatz, der das zugekaufte Unternehmen TRW erst für die Zeit nach der Übernahme am 15. Mai 2015 enthält, erreichte 29,2 Milliarden Euro; der bereinigte Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) lag bei 2,9 Milliarden Euro. Dass ZF seine Schulden im vergangenen Jahr bereits um 1,4 Milliarden Euro und damit deutlich stärker als erwartet reduziert hat, honorierte Standard & Poor's jüngst mit einer verbesserten Bonitätsbewertung. Die Ratingagentur führt den ZF-Konzern nun mit dem Rating BB+ und einem stabilen Ausblick. ZF habe durch die Schuldenreduzierung das eigene finanzielle Risikoprofil deutlich verbessert. „Diese Bewertung freut uns außerordentlich“, sagt ZF-Chef Sommer. „Sie zeigt erneut, dass die Übernahme solide finanziert ist. Diesen Weg wollen wir konsequent weitergehen.“

Große Bedeutung misst ZF der kulturellen Integration der beiden Unternehmen bei. „Integration um der Integration willen ist nicht unser Ziel“, erläutert Sommer. „Wir haben den Weg gewählt, kulturelle Unterschiede zu identifizieren, zu begreifen und als Chance zu nutzen.“ Unter dem Leitsatz „Best of both“ steuere das Integration Management Office (IMO) den Integrationsprozess und stelle sicher, dass beide Organisationen von der Übernahme profitieren. „Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich seit dem Day One mit großem Engagement der Integrationsarbeit gewidmet und zugleich sichergestellt, dass unsere Kunden in bewährter Weise betreut werden“, sagt Sommer. „Dafür gilt ihnen Dank und Anerkennung. Ich bin sicher, dass der gesamte Konzern mit einer solchen Mannschaft den gemeinsamen Weg erfolgreich weiter gehen wird.“

(ampnet/Sm)

## Bilder zum Artikel

---



Stefan Sommer.

---



Stefan Sommer.

---



ZF-Marktvorstand Peter Lake.

---



ZF-Marktvorstand Peter Lake.

---



ZF-Hauptquartier in Friedrichshafen.

---



ZF-US-Hauptquartier in Northville.

---