



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

## Die Do's und Dont's bei Fusionen und Integrationen

### Erfolgreiche Integrationsvorhaben basieren auf einer ganzheitlichen Sichtweise von Organisation, Prozessen und IT sowie der Berücksichtigung des Erfolgsfaktors „Mitarbeiter“

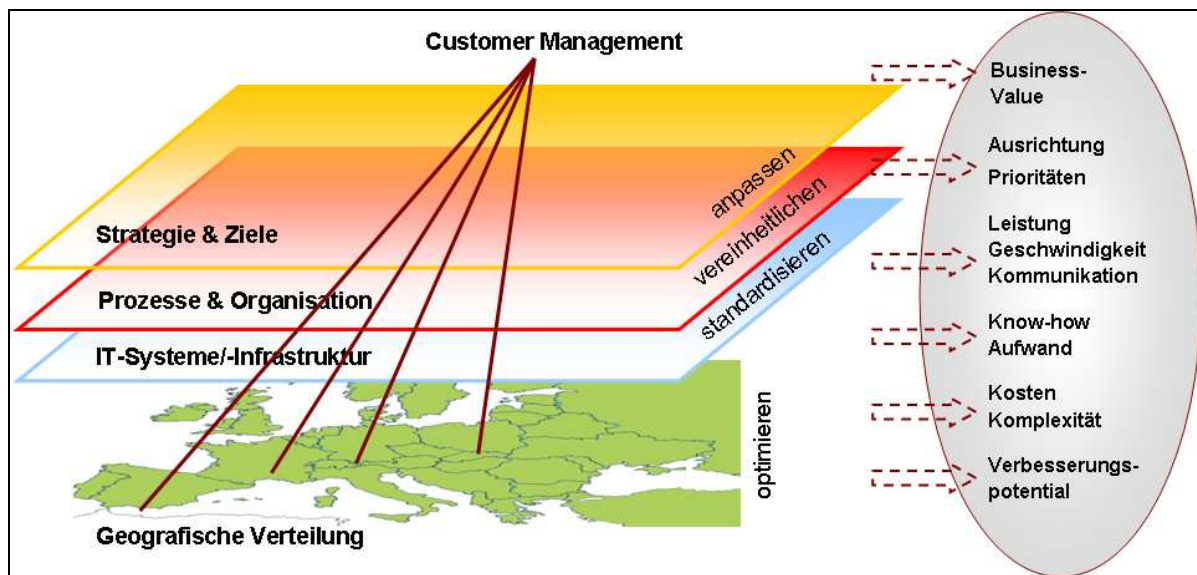
Unternehmen fusionieren, um einen größeren Marktanteil zu erzielen oder um eine internationale Marktposition ausbauen zu können. Eine nachhaltige Planung in der Vorbereitung, und konsequentes Management während der Integration Realisierung ist entscheidend für den Erfolg des Zusammenschlusses. Um alle erfolgsrelevanten Faktoren zu berücksichtigen, kann das Hinzuziehen neutraler Expertise viel Zeit und Geld sparen und den Erfolg sicherstellen.

Die Gründe für Integrationsvorhaben sind unterschiedlich, die zu verrichtende Arbeit ist in allen Fällen ähnlich: So kann der Ausbau der Firma mit entsprechenden Kostenvorteilen in der Entwicklung, Einkauf, Produktion, Vertrieb und Service bzw. oder das Ziel, die globale Marktposition auszubauen im Mittelpunkt stehen.

#### **Do's: Was Sie bei Integrationen unbedingt beachten sollten:**

- ✓ Strategische und operative Ziele kommunizieren (dialogisch und ehrlich)
- ✓ Integration des Business (das ist der Kunde!) in das IT-Projekt
- ✓ Ganzheitliches Change-Projekt aufsetzen
- ✓ Nur ein ganzheitlicher Ansatz sichert den Erfolg
- ✓ Den Nutzen aus Anwendersicht in den Vordergrund stellen
- ✓ Schnelle und tragfähige Entscheidungen treffen - dies reduziert Verunsicherung
- ✓ Management und Treiber nach dem „best - fit“ Prinzip auswählen
- ✓ Monitoring von „hard und soft facts“

Eine erfolgreiche Unternehmensfusion und die mit ihr einhergehende Umstrukturierung erfordert Integrationsleistungen auf vielen Ebenen – des Geschäftsmodells, der Struktur, den Mitarbeitern, den Prozessen sowie der IT. Dazu Michael Jost, Head of IT-Consulting bei SCOPAR - Scientific Consulting Partners: „Eine vernetzte Sichtweise, nachhaltige und vor allem schnelle Entscheidungen, die Berücksichtigung relevanter Change-Aspekte und eine konsequente Durchführung sind entscheidend für den Erfolg.“



**Nur wer alle Ebenen bei einer Zusammenführung berücksichtigt und deren Potentiale nutzt, wird nachhaltigen Erfolg haben.**

Nachdem auf der Management-Ebene die strategischen sowie operativen Ziele klar und sorgfältig definiert sind, sollten diese den Mitarbeitern, den Kunden, Partnern und Lieferanten frühzeitig zu Beginn des Umbau- Prozesses kommuniziert werden: Dieser Schritt bildet die Basis für eine weiterhin vertrauensvolle Zusammenarbeit und beugt Unsicherheiten und Ängsten um den Fortbestand von

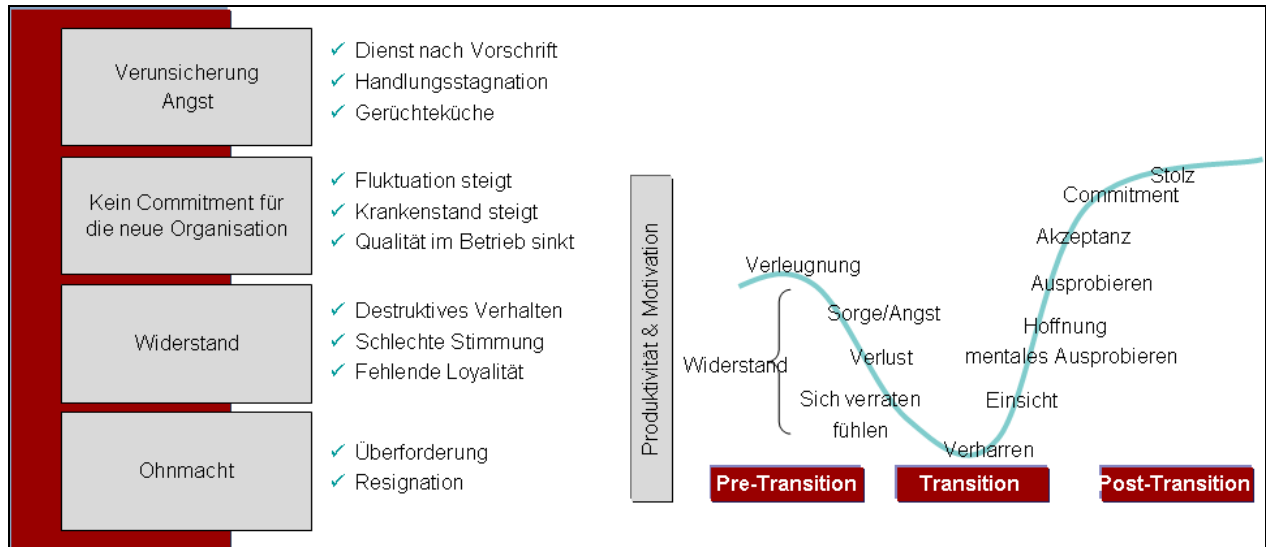
Arbeitsplätzen oder der Neu-Besetzung von Positionen vor. Eine kontinuierliche und offene Kommunikation ist gerade zu Beginn entscheidend.

**Der IT kommt bei einer Zusammenführung im Rahmen eines M&A-Projekts eine erfolgskritische Rolle zu:**

- ✓ Ziele einer Fusion sind meist nur mit einer integrierten IT zu erreichen.
- ✓ Die Auswirkungen einer Fusion sind oft als erstes in der IT zu spüren. Hier entsteht auch am schnellsten akuter Handlungsbedarf.
- ✓ In der zeitkritischen Post-Merger Phase sind funktionierende Kommunikations- und Informationssysteme entscheidende Erfolgs-Komponenten.
- ✓ Synergien in vielen Business-Bereichen sind nur mit einer konsolidierten IT-Landschaft, d. h. einheitlichen Systemen und konsistenten Daten zu erreichen
- ✓ Wird die IT-Zusammenführung nicht konsequent und erfolgreich vorangetrieben, verzögern sich auch andere Integrationsprojekte.
- ✓ IT-Zusammenführung kann ein Quick-Win des gesamten Integrationsprozesses sein

Ingrid Kohlhofer, Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums, plädiert für eine ausgewogene, vor allem auch persönliche Kommunikation: Diese ermöglicht Authentizität, erlaubt Nachfragen, führt zu Verständnis und zu einem persönlichen Mit-Tragen der Veränderungen - erst, wenn das Mittelmanagement und die Mitarbeiter das große Ziel verinnerlicht haben, kann der Gedankenansatz: „Das Unternehmen will das“ gewandelt werden in ein „Ich will das“. Handelt es sich um eine Fusion auf internationaler Ebene, so ist es zudem entscheidend, auch die Kulturunterschiede zu berücksichtigen und diese in den Planungsprozessen zu integrieren.

Entscheidend ist darüber hinaus eine frühe Festlegung der Führungsverantwortung: Dies vermeidet im Integrationsablauf ein vorübergehendes Unsicherheit auf den Führungsebenen, welche zu Unklarheiten und Verlangsamung in den Betriebsprozessen führen kann. In der Phase des Post-Mergers sollen und müssen ja die operativen Geschäfte erfolgreich weitergeführt werden. Werden Personalentscheidungen schnell kommuniziert und rücksichtsvoll umgesetzt, baut dies einer Verunsicherung, mangelnden Loyalität und Gerüchten vor und führt zu einer Akzeptanz der jeweiligen Schritte sowie einer zügig wiederkehrenden Konzentration auf die Kernaufgaben des Unternehmens.



**Bei einer Post-Merger-Integration geht es um Menschen - wer die psychologischen Faktoren ignoriert, scheitert.**

Parallel zur Kommunikation ist das Informationssystem eine entscheidende Erfolgskomponente: „Operative Synergien“, so Jost, „sind nur mit einer konsolidierten IT-Landschaft, d. h. vereinheitlichten Systemen und konsistenten Daten zu erreichen“. Durch eine Anpassung der Strategien, eine Vereinheitlichung der Prozesse und eine Standardisierung der IT-Infrastruktur können die Beteiligten einer Fusion durch schnelle Erfolge (Quick Wins) vom angekündigten nachhaltigen Erfolg des Integrationsprozesses überzeugt werden.

Ein gut geplantes und konsequent umgesetztes Post-Merger-Management nutzt die Energie, die eine Fusion/Integration freisetzt, um die Organisation zu optimieren und ständige Verbesserung zum Normalzustand zu machen.

Eine externe Moderation und neutrale Begleitung setzt Impulse und kann das Management darin unterstützen, das erforderliche Vertrauen zu schaffen. Durch eine „360-Grad-Sichtweise“ werden bei der Konzeption und Umsetzung neue Wege und Strukturen aufgezeigt und die unternehmensspezifische Situation berücksichtigt, sondern diese auch individuell auf die Menschen in den Unternehmen angepasst, um mit ihnen und ihrer Motivation den Weg in den Erfolg zu beschreiten.

Die Mitarbeiter sind der wesentliche Erfolgsfaktor bei Fusionen – sie entscheiden über Erfolg oder Misserfolg. Leider wird dieser Aspekt sehr oft unterschätzt – die Folge ist, dass weder die versprochenen Synergien noch ein Wertzuwachs für die Aktionäre realisiert werden.

**Dont´s: Was Sie bei Integrationen unbedingt vermeiden sollten:**

- ✓ Separates IT-Projekt ohne Verbindung zum Business
- ✓ Die Veränderung nicht aktiv gestalten
- ✓ Ausschließlich technische Zusammenführung durchführen
- ✓ Ängste ignorieren
- ✓ Kulturunterschiede ignorieren
- ✓ Nur Kosten produzieren, ohne den Nutzen zu quantifizieren
- ✓ Unklare Situationen bestehen lassen und Konflikte ignorieren
- ✓ Schwierige Entscheidungen weit verschieben
- ✓ Personalentscheidungen auf die lange Bank schieben

**Die Autoren:**



**Ingrid Kohlhofer – Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums**

*Schwerpunkte: (Post Merger) Integrationen; Konfliktlösung; komplexe Entscheidungssituationen; Kommunikation in schwierigen Situationen, Gestaltung und Implementierung von Veränderungsprojekten, Moderation von Klein-, und Großgruppen (spezifisch interkulturelle Gruppen)*



**Michael Jost – Head of IT-Consulting**

*Schwerpunkte: Strategieentwicklung und Umsetzung, Portfolioanalyse, Business-Alignment, IT-Governance, Change Management, Kunden- und Serviceorientierung (ITIL), IT-Services, Leistungsverrechnung, Leadership, Leistungsoptimierung, Mitarbeiterengagement, IT-Relationship, Stakeholder-Management, Projektroadmaps und Multiprojectmanagement.*

**Kontakt**

**SCOPAR - Scientific Consulting Partners**

Maximilianstraße 35a

80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065

Fax: +49 - 89 - 958 98 066

E-Mail: [info@scopar.de](mailto:info@scopar.de)

Web: [www.SCOPAR.de](http://www.SCOPAR.de)