



Praxiswissen

Post Merger Integration

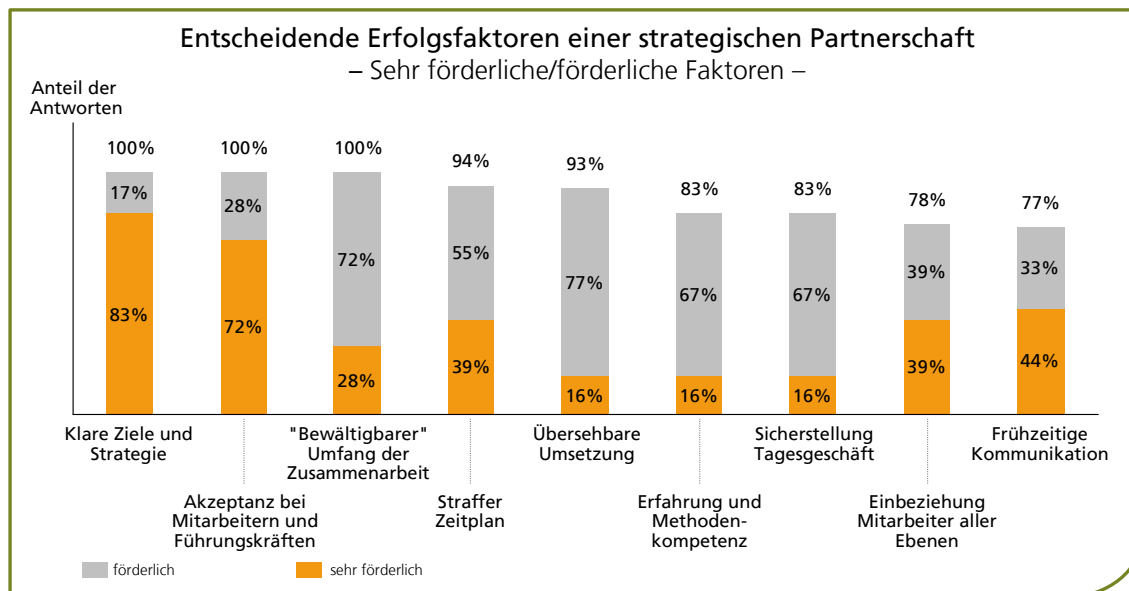
EBIT-Steigerungen und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit ist mit das entscheidende Ziel von Kooperationen und Fusionen. Um die Kosteneinsparungen und Synergien umzusetzen, ist eine Post Merger Integration notwendig. Ein straffer Zeitplan, gezielte Kommunikationsmaßnahmen und die Einbeziehung der Mitarbeiter haben sich in einer Vielzahl von Projekten bewährt. Gerade Versäumnisse in der Integration führen zu einer ungenügenden Nutzung des Potenzials und möglicherweise zu einem Scheitern.

Ausgangssituation: Kostendruck fördert Kooperationen

Der Druck auf Unternehmen, Kosten einzusparen und Synergien zu realisieren wächst. Intensiver Wettbewerb und Regulierung steigern die Effizienzanforderungen. Wie die aktuelle CTG Trendstudie 2008 zeigt, suchen immer mehr Unternehmen ihr Heil in Kooperationen. Mit dem Entschluss zu einer Kooperation oder Fusion beginnt die eigentliche Arbeit: Das Kooperationsmanagement. Dabei ist Reihe von Fragen zu beantworten, wie zum Beispiel: „Wie können wirtschaftliche Synergien erzielt werden?“, „Wie werden die Unternehmen prozessual und organisatorisch zusammengeführt?“ bis hin zur Frage „Wie soll das gemeinsame Vorhaben regional positioniert werden?“.

Lösungsansatz: Mitarbeiter einbeziehen, um Synergien zu heben

In der Definition von möglichen Kooperationsformen liegt die erste Hürde für die zukünftige Zusammenarbeit. Dabei sollte ein möglichst schlagkräftiges Kompetenzteam die Varianten erarbeiten und bewerten sowie diese den Geschäftsführungen zur Entscheidung vorstellen. Neben dem Kooperationsmodell ist auch ein Grobkonzept für die Zusammenarbeit notwendig. In diesem werden die ersten Fragen zum Standortgrobkonzept, dem Organisationsgrobkonzept, möglichen Synergiepotenzialen und der Zeit- und Meilensteinplanung beantwortet. Nach Verabschiedung dieser Eckdaten schließt sich eine rechtliche Prüfung an.



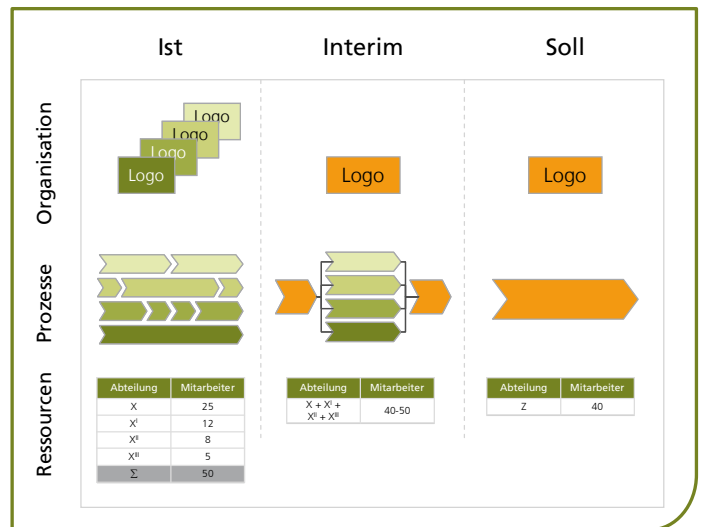
Quelle: CTG Trendstudie 2008

Parallel dazu ist ein detaillierter Kommunikationsplan mit Terminen, Maßnahmen und Zielgruppen festzulegen. Durch eine systematische Kommunikation wird die koordinierte Unterrichtung aller wesentlichen Interessengruppen, wie Kunden, Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsräte und Öffentlichkeit gewährleistet. Die frühzeitige Interaktion mit allen relevanten Stakeholdern ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor einer Unternehmenszusammenlegung.



Weitere Erfolgsfaktoren sind Soft Skills und die kulturelle Integration der Unternehmen. Teilweise sind Mitarbeiter und Führungskräfte verunsichert, da sie ihre Kompetenzen, gewohnten Aufgaben oder sogar ihrem Arbeitsplatz durch die resultierenden Einsparungen verlieren könnten. Durch eine zentrale Anlaufstelle für Fragen zum Prozess, eine frühzeitige Einbindung sowie gezielte Incentivierungsmaßnahmen können sie motiviert und kann die Unsicherheit reduziert werden.

Sind alle Interessengruppen über das Grobkonzept und die Ziele informiert, folgt die Erarbeitung des Feinkonzepts. Hier steht erneut das gesamte Unternehmen im Fokus, also die Organisation, die Prozesse sowie die angestrebte Dimensionierung der Zielorganisationseinheiten mit Mitarbeiterkapazitäten und Budgets. Für eine konsistente und belegbare Überführung der Ist-Ressourcen auf die Zielorganisation hat sich die Erhebung der Prozessressourcen bewährt. Dabei werden die Ressourcen – wie Mitarbeiterkapazitäten oder die wesentlichen Kostenaggregate – aller Organisationseinheiten auf die gesamten Prozesse umgelegt. So wird der Grundaufwand der Prozesse ersichtlich. Dieser stellt einen wesentlichen Aspekt für die Berechnung von Synergien dar, da diese Potenziale zum Teil aus einer Reduktion des Grundaufwandes resultieren.



Quelle: CTG

Nach der Dimensionierung der Zielorganisation erfolgt deren Besetzung über ein Personalauswahlverfahren. Der Betriebsrat sollte möglichst frühzeitig einbezogen werden. Die Einbeziehung der Mitarbeiter hat sich auch bei der Maßnahmendefinition und -umsetzung bewährt und verstärkt die Motivation sowie Unterstützung im Unternehmen. Insgesamt umfasst diese Phase fünf Schwerpunktthemen:

- Ermittlung notwendiger Schulungsmaßnahmen zur Personalqualifikation
- Identifikation von Schnittstellen sowie Dokumentation der auszutauschenden Informationen, Materialien und Verantwortlichkeiten
- Zusammenführung von Systemen zur Einsparung von Lizenz- und Wartungsgebühren
- Durchführung eines Umsetzungscontrollings mit Maßnahmenkatalog, Terminen und Verantwortlichkeiten
- Harmonisierung der internen und externen Leistungen

Identifizierte Synergien aus einer Kooperation werden bei einer Post Merger Integration in Form von Maßnahmen dokumentiert und realisiert. Bewährt hat sich bei diesem Vorgehen eine gezielte Kommunikationsstrategie, die insbesondere den Betriebsrat und die Mitarbeiter integriert. So kann die Unterstützung und Motivation des gesamten Unternehmens sichergestellt werden.

Für eine gemeinsame Diskussion Ihrer Ziele und möglicher Vorgehensweisen stehen wir Ihnen gerne im Rahmen eines unverbindlichen Gesprächs zur Verfügung.

Ansprechpartner:
 Franc Höfermann-Kiefer
 CTG Corporate Transformation Group GmbH
 Lennéstraße 1
 10785 Berlin
 Tel.: +49 (0)30-800 968 100
 Fax: +49 (0)30-800 968 109
 Email: hoefermann-kiefer@ctg.de
www.ctg.de