



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS



Pressemitteilung 08-04-2009

## **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“**

München, August 2009

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.

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.“*

### **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“

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.



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS



Ingrid Kohlhofer, Mitglied des SCOPAR-Beraterremiums, 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.

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.

**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

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



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS



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.

#### **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.

#### **Über SCOPAR – Scientific Consulting Partners**

Die SCOPAR Unternehmensberatung mit Sitz in München bietet ganzheitliche und wissenschaftlich fundierte Beratung, Coaching, Moderation, Gutachten sowie Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand an - neutral, pragmatisch und nutzenorientiert. Das Team von SCOPAR setzt sich zusammen aus erfahrenen Managern, renommierten Wissenschaftlern und exzellenten Beratern. Die enge Einbindung der Wissenschaft in die Kundenprojekte führt zu einem Know-how-Vorsprung, von dem die Kunden der SCOPAR direkt profitieren.

#### **Über Inline Sales GmbH**

Die Inline Sales GmbH mit Sitz in München ist Spezialist für Business Process Outsourcing in Vertrieb und Marketing. Die Inline Sales GmbH übernimmt für Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen aus allen Kontinenten den strategischen und operativen Geschäftsaufbau durch die Bereitstellung von Services und Ressourcen in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Business Development. Die Dienstleistungen der Inline Sales GmbH wurden in 2008 und 2009 als INNOVATIONSPRODUKT und in 2009 als qualifiziertes INDUSTRIEPRODUKT von der Initiative Mittelstand ausgezeichnet.

Die Inline Sales GmbH ist Bestandteil der Inline Sales International Group und verantwortlich für das Geschäft der Gruppe in Zentral- und Osteuropa. Weitere Niederlassungen der Gruppe befinden sich in London, Paris und Miami. Vertriebsbüros bestehen in Hannover, Moskau, Posen, Prag, San Francisco, Sofia, Valencia, Wien und Zürich.

In ihrer über 10-jährigen Tätigkeit hat die Inline Sales International Group namhafte Kunden betreut wie British Telecom, BBC, Motorola, COMPAREX, Samsung, EDS oder Laser 2000. Darüber hinaus wurden bereits hunderte von kleinen und mittelständischen Unternehmen erfolgreich aufgebaut.

#### **Kontakt SCOPAR:**

Presseabteilung  
Maximilianstrasse 35 a  
80539 München  
Tel: +49-89-95898-065  
Fax: +49-89-95898-066  
Email: [presse@scopar.de](mailto:presse@scopar.de)  
<http://www.scopar.de>

#### **Kontakt Inline Sales GmbH:**

Presseabteilung  
Hermann-Schaller-Strasse 24  
81825 München  
Tel.: +49-89-3090-488-32  
Fax: +49-89-3090-488-42  
E-Mail: [presse@inline-sales.com](mailto:presse@inline-sales.com)  
<http://www.inline-sales.com>