

Konzept zur Unterstützung des Integrationsprozesses von Ihren Unternehmen

Annahmen zur Integration von Ihren Unternehmen

- Nur durch eine zügige Umsetzung der geplanten Integration ist eine optimale Nutzung der gesamten Synergiepotenziale möglich

- Dazu ist ein zielgerichteter und systematischer Integrationsprozess notwendig, bei dem möglichst alle Mitarbeiter und Führungskräfte beider Möbelhäuser aktiv beteiligt und informiert sind

- Der Integrationsprozess muss
 - ⇒ klar konzipiert sein durch schriftlich formulierte Ziele, Zeitplan und konkrete Schritte/Aktivitäten, eindeutig Verantwortliche, Budget und Kapazitätsbedarf usw.
 - ⇒ unter aktiver Beteiligung des Managements stattfinden (Steuerkreis, Führungskräfte als Träger des Prozesses usw.)

Allgemeines zu Fusionen

Bei einer Fusion zweier Unternehmen werden in der Euphorie neben den außergewöhnlichen Chancen die latenten Risiken außer Betracht gelassen. Das Manager Magazin beschreibt in einer Studie, dass 80% aller Fusionen scheitern oder nur mit einem über durchschnittlichen Aufwand betrieben werden. Aus der anfänglichen Fusionseuphorie wird nach einer Ernüchterungsphase dann ein Fusions-Frust entstehen.

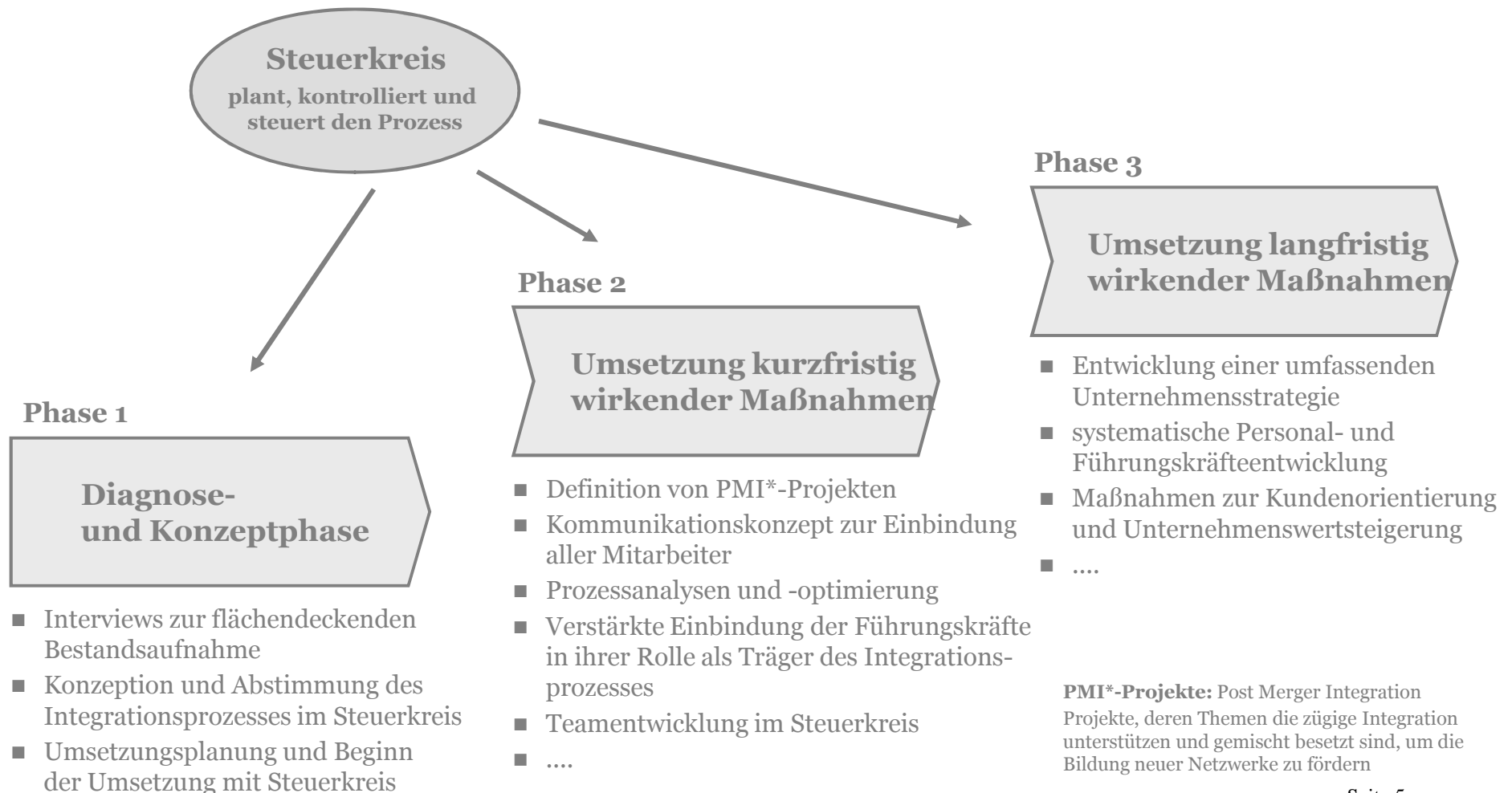
Konkrete Beispiele und Folgen einer schwierigen Fusion

Dieser Fusions-Frust offenbarte sich bei Unternehmen wie Daimler-Chrysler oder auch aus der Möbelhandelsbranche anhand folgender Indikatoren:

- Fehlende Identifikation bei dem übernommenen Unternehmen. Bei einem Unternehmen bestanden noch Jahre nach der Fusion auf ihre alten Firmenschilder und lehnten die des neuen Unternehmens ab.
- Anstieg der internen Reibungskosten. Die Abteilungen kommunizierten nicht untereinander und schoben sich die Aufgaben und die Verantwortung zur Durchführung gegenseitig zu. Der Leittragende war der Kunde. Der einzige der störte war der Kunde.
- Überproportionale Anstieg der Reklamationen. Die Mitarbeiter kümmerten sich mehr um Firmenabläufe gerecht zu werden, als um dem Kundenwunsch zu befriedigen.
- Umsatzrückgänge, da sich die Mitarbeiter um die Betriebsabläufe kümmerten.
- Anstieg der Fehlzeiten
- Anstieg der Fluktuation

Phasen eines Integrationsprozesses

Der Prozess lässt sich in 3 Phasen unterteilen



Phase 1: Diagnose und Konzeption

Ziele der Phase 1:

- Steuerkreis und Berater haben ein gemeinsames und umfassendes Bild der aktuellen Situation
- Das Konzept, die Ziele und Kernaktivitäten sind erarbeitet, abgestimmt und kalkuliert

Folgende Aktivitäten sind notwendig:

- 8 Interviews zur flächendeckenden Bestandsaufnahme der aktuellen Situation durch Berater
- Verdichtung der Ergebnisse und Ableitung von Handlungsfeldern sowie Planung der Prozessarchitektur
- Definition des Steuerkreises zur Planung, Kontrolle und Steuerung des Integrationsprozesses
- Umsetzungsplanung und Beginn der Umsetzung mit Aktionsworkshop (verbindliche Festlegung der Ziele, Definition von Handlungsfeldern, Zeit- und Budgetplanung usw.)

Aufwand in Beratertagen:

4 AT Interviews
2 AT Feinkonzeption
2 AT Aktionsworkshop mit Steuerkreis

Phase 2: Umsetzung kurzfristig wirkender Maßnahmen

Ziele der Phase 2:

- Schnelle Erfolge realisieren und für den Prozess kritische Handlungsfelder aufgreifen
- Prozesssteuerung etablieren

Folgende Aktivitäten sind möglich:

- Definition von 7-10 PMI-Projekten in Vertrieb und Verwaltung mit gemischter Zusammensetzung, verantwortlichem Projektleiter und Paten aus Steuerkreis
- Kommunikationskonzept zur regelmäßigen Information und Einbindung aller Mitarbeiter
- Prozessanalysen und -optimierung der Verwaltungsprozesse
- Schulung der Führungskräfte bis Ebene Abteilungsleiter als Träger des Integrationsprozesses
- usw.

**Abhängig von Abstimmungen
in Phase 1**

Aufwand in Beratertagen:

Abhängig von den konkreten Vorhaben und Form der Beraterunterstützung

Phase 3: Umsetzung langfristig wirkender Maßnahmen

Ziele der Phase 3:

- Überführung des Prozesses in einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess der Organisation (Lernen für zukünftige Fusionen)

Folgende Aktivitäten sind möglich:


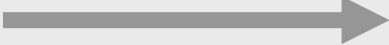



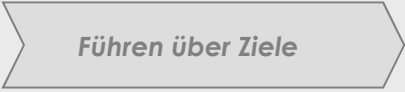
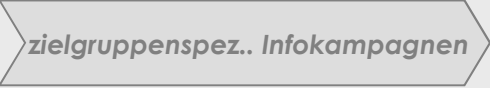
- Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Zielgruppen Kunden, Mitarbeiter und Anteilseigner
- Systematische Personal- und Führungskräfteentwicklung, bei der gezielt Potenziale für die Zukunft entwickelt und gefördert werden
- Maßnahmen zur Etablierung einer kundenorientierten Unternehmenskultur in Vertrieb und Verwaltung
- Etablierung einer Kultur der systematischen und nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung
- usw.

**Abhängig von Abstimmungen
in Phase 1**

Aufwand in Beratertagen:

Abhängig von den konkreten Vorhaben und Form der Beraterunterstützung

Ebenen der Integrationsarbeit + Umsetzung

Wer	Strategieentwicklung	Strategieumsetzung
Inhaber und erweiterter Führungskreis		Prozess-Controlling 
Personal- verantwortliche		Change Management Qualifizierung 
Mitarbeiter		Führen über Ziele 
Externe (Öffentlichkeit, Medien usw.)		zielgruppenspez.. Infokampagnen 

Aufgaben der Geschäftsführung

Marschrichtung & Prioritäten

Klare Vision

Wo liegt die Wertschöpfung der Fusion?

- Quellen der Wertschöpfung?
- Wachstumsziele & Synergieerwartungen
- Vision wird von FK's beider Unternehmen getragen
- Kommunikation an alle MA und kontinuierlich

Strategie des Mergers

Klare Richtung

Wo können wir uns entscheiden?

- Was muss erhalten, was aufgegeben werden?
- Was muss sofort getan werden, was kann warten?
- Welche Fusionsphilosophie kann angewandt werden?

Leadership im Fusionsprozess

Klare Führung

Wie wird die Fusion geführt?

- Rolle des Geschäftsführers und der Führungskräfte
- Management-Audit
- Führung mit Fokus auf Synergie
- Steuerteams bilden
- Management mit einbeziehen

Mitarbeiter Strategien

Klare MA-Strategie

Welche MA-Strategie brauchen wir?

- Menschen respektvoll behandeln
- kultureller Wandel
- Topleister binden
- Information der MA

Aufgaben der Geschäftsführung

Phase I

Erstes Screening der Fusionskandidaten

- Erste Einschätzung der Schwächen und Konfliktpotentiale anhand Interviews mit Schlüsselpersonen
- Positionierung im Kulturtypenmodell (grob)
- Berechnung des Distanzmaßes und des Risikos (grob)

Phase II

Untersuchung und Vergleich der Kulturen

- Vertiefende Untersuchung der beiden Kulturen durch standardisierte Instrumentarien
- Bildung von Explorer-Teams

Phase III

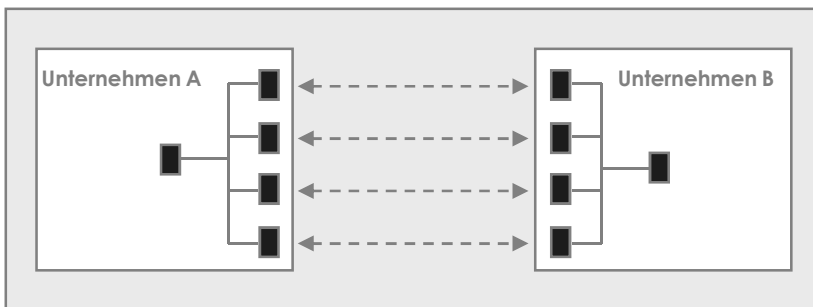
Kulturbedingte Risiko- und Chancenpotentiale

- Bewertung der Risikopotentiale und kulturellen Konfliktbereiche
- nach Wert-/ Vermögens-/ und Umsatzeinbußen
- Identifizierung von Chancenpotential

Integrationstypen

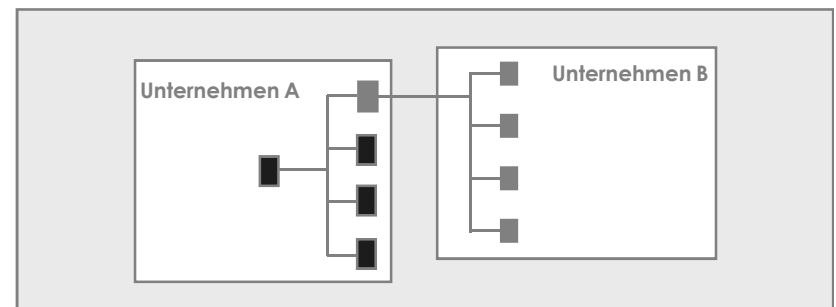
Typ 1: Parallel, autonom

Bsp: DaimlerChrysler am Anfang der Fusion (1998)



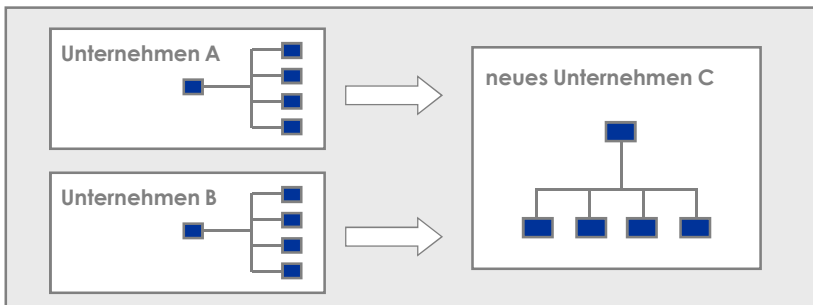
Typ 2: Angehängt (partielle Integration)

Bsp: Kleines Autohaus



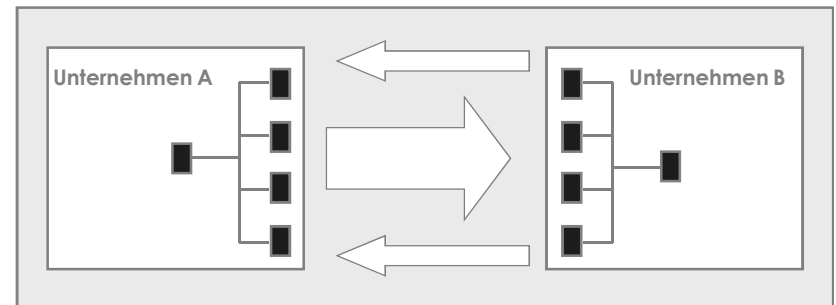
Typ 4: neues Unternehmen (best of both, häufig worst of both)

Bsp: Möbel Walther und Möbel Mutschler



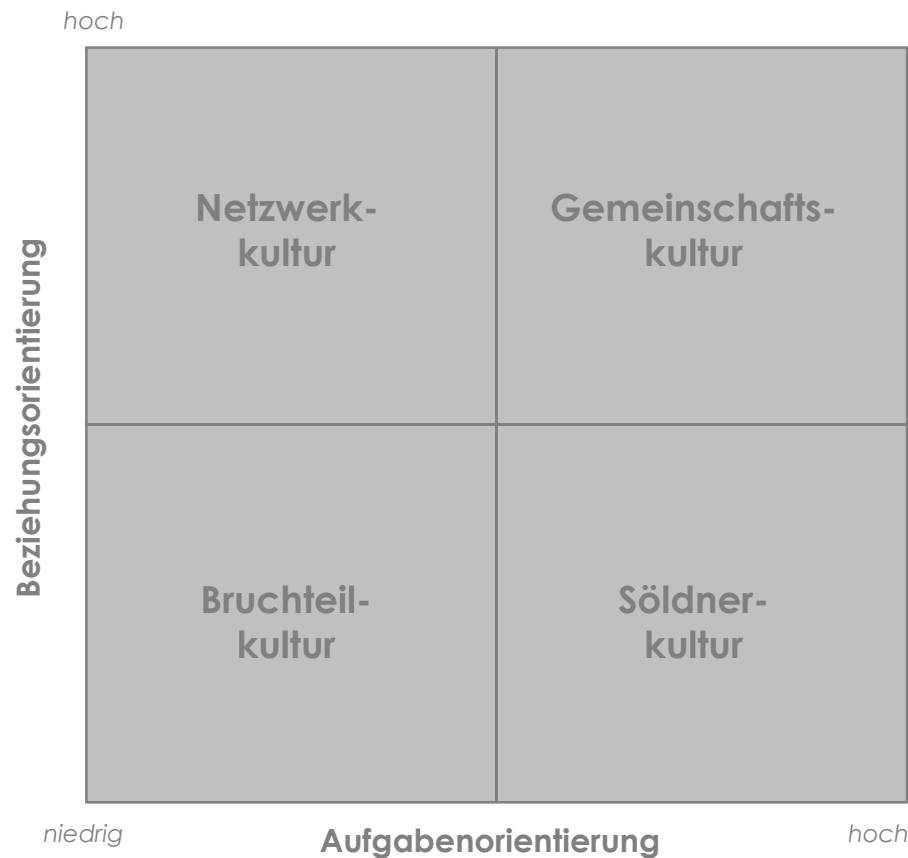
Typ 3: Absorbiert (dominante Integration)

Bsp: DaimlerChrysler am Ende der Fusion (2002)



Kulturarten und Bestimmung des Kulturunterschiedes

Kulturtypen beschreiben Denk- und Verhaltensweisen in einer Organisation in Bezug auf Aufgabenerledigung und Beziehungsgestaltung



Man kann 4 Kulturtypen unterscheiden:

Netzwerk-kultur:

- + Vertrauen/Loyalität
- + Partnerschaftlicher Umgang
- + Kreative Atmosphäre
- + hoher Zusammenhalt
- Toleranz für schlechte Leistungen
- Konfliktscheu in Entscheidungsprozessen
- Kommunikation unsystematisch

Gemeinschaftskultur

- + Offener Austausch und Teamwork
- + Führungskräfte als Cultural heroes
- + familienartiges Wertesystem (z.B. Patriarchat)
- Führungskräfte sind allwissend
- Clanbildung (Innovationsbarriere)
- basisdemokratische Aushandlungsprozesse

Bruchteilkultur:

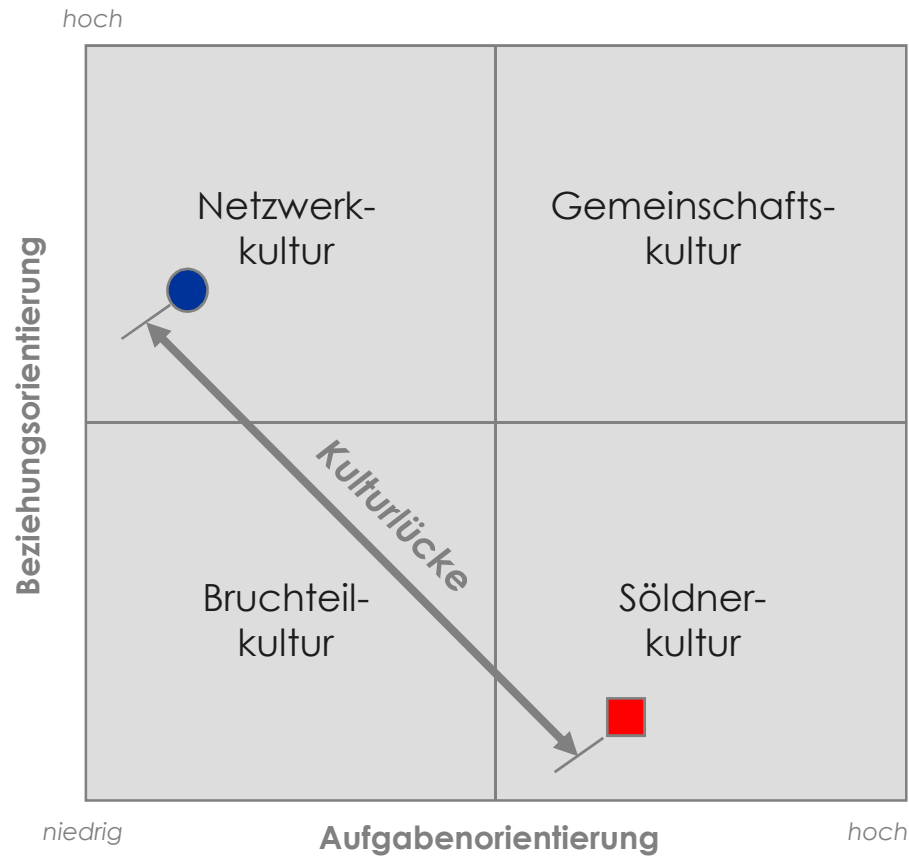
- + Hoher Individualismus
- + expertenorientiert
- + Toleranz für „Exoten“
- schlechte Abstimmung
- Internes Konfliktpotential hoch
- gemeinsame Ausrichtung fehlt

Söldnerkultur

- + Klares Verständnis der Unternehmensziele und des Handelns danach
- + Direkte, manchmal „brutale“ Kommunikation
- + „ZDF“ orientiert
- Orientierung an Opportunities
- hohe MA-Fluktuation aufgrund kaltem Klima / Grow or Go-Prinzip
- Tunnelblick

Quelle: Goffe/Jones, 1998

Kulturtypen und ihre Risiken



Abschätzung Risikoniveau

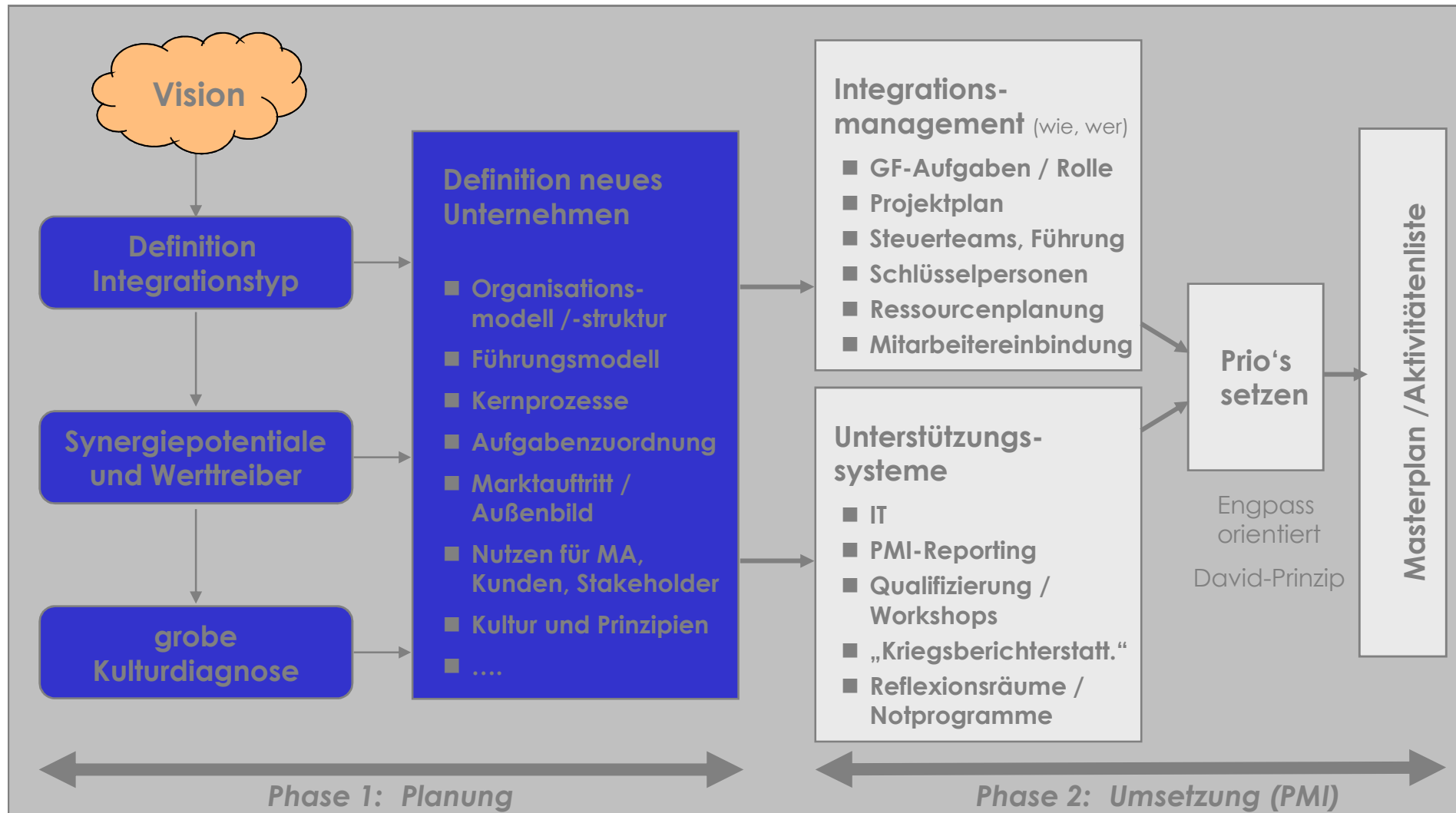
Untersuchung und Vergleich der Kulturen zeigt Kulturlücke von 32 Punkten.

→ Dies entspricht einer Minderung des Unternehmenswertes bis zu 20%.

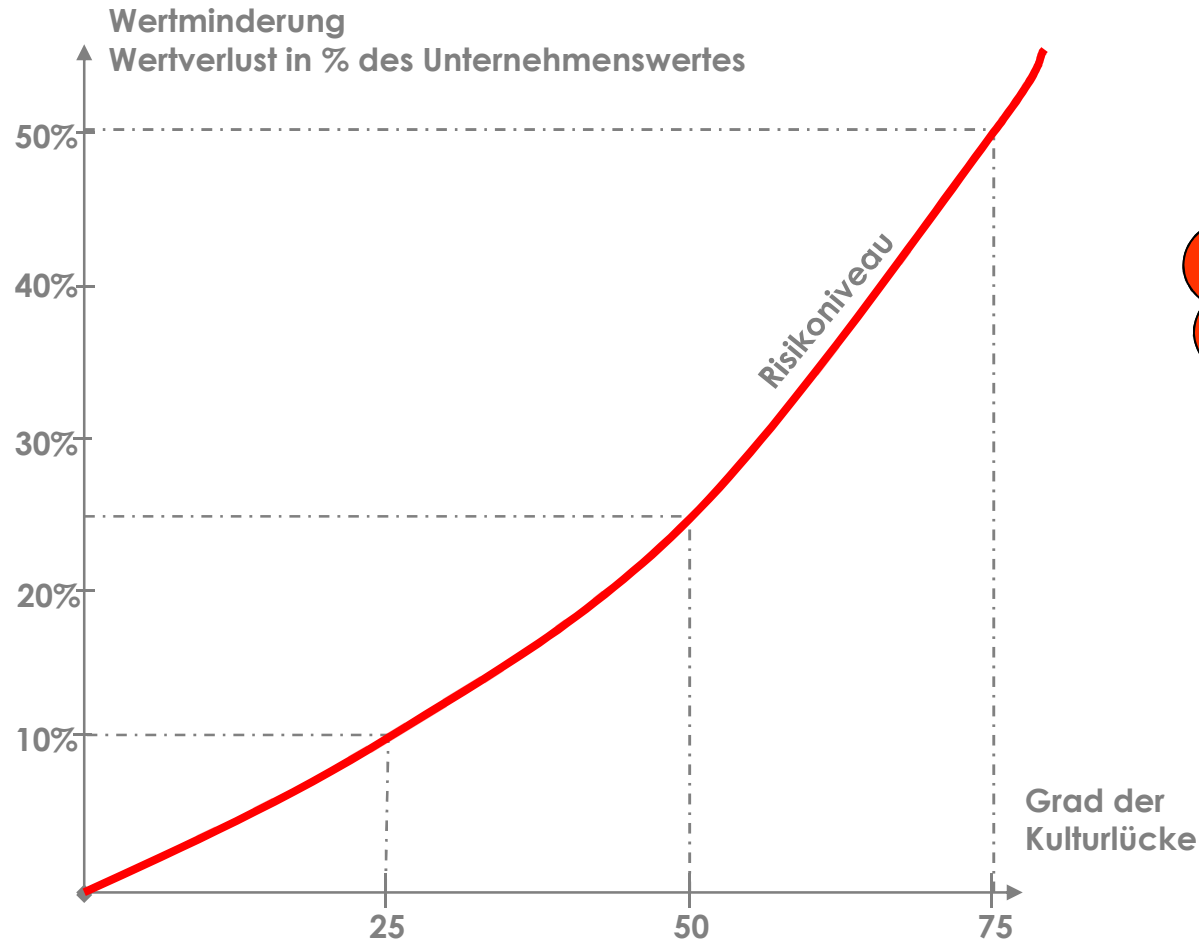
- Käuferunternehmen
- Zielunternehmen

Quelle: Goffe/Jones, 1998

Fusion auf einen Blick

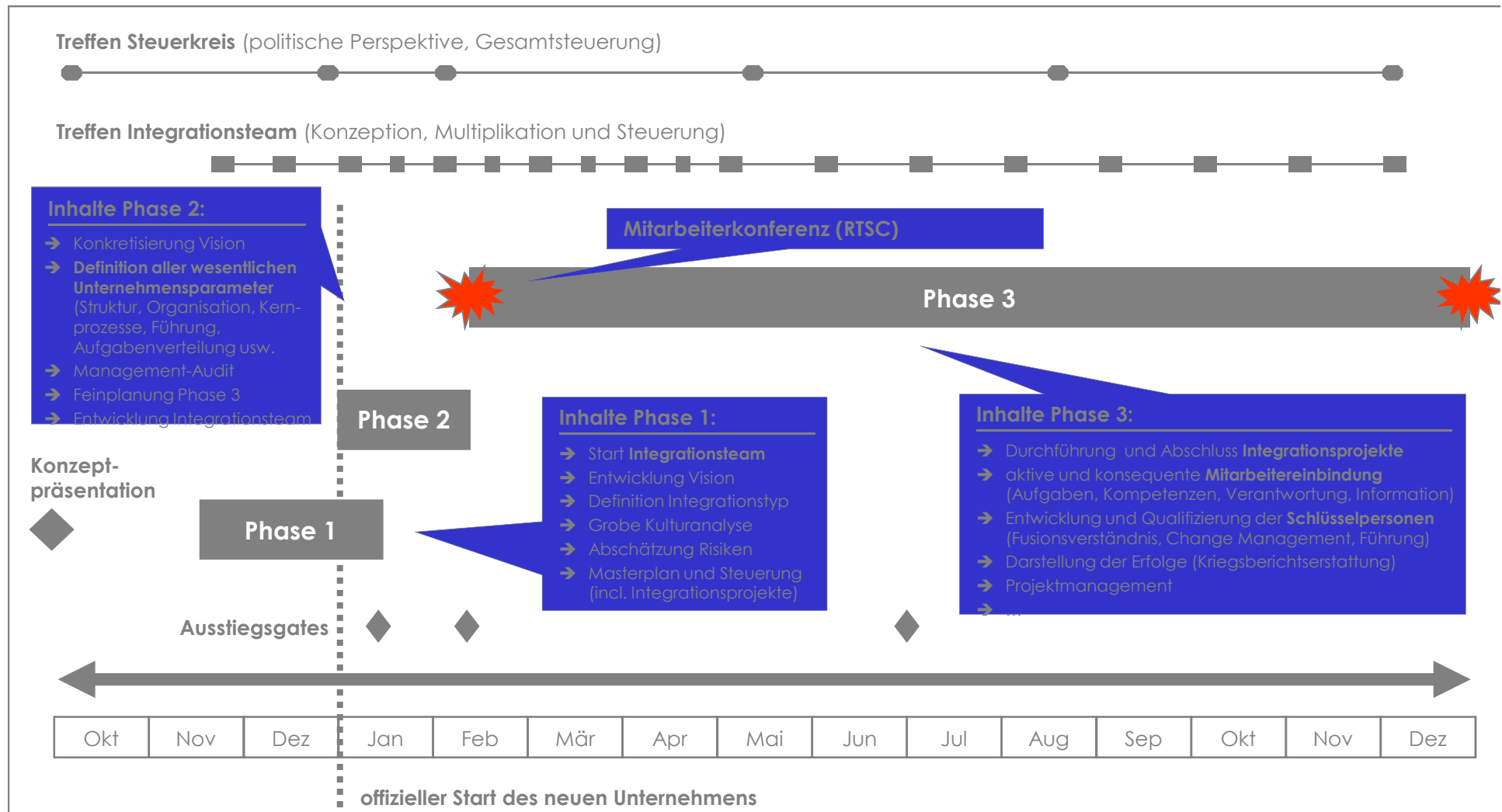


Fusionskosten/ Wertminderung abhängig von der Kulturlücke



Quelle: nach Goffee/Jones1998, Accenture 2000

Beratungen von Fusionen auf einen Blick



Unsere Erfahrungen mit Fusionsberatung

→ DaimlerChrysler (Automotive)

- Zusammenschluss der beiden Konzerne und Auswirkungen auf Truck Division
- Merger der MB-Argentina

→ Bank (Finanzdienstleistung)

- Change Management Workshops mit der gesamten Führungsmannschaft zur Schaffung einer neuen Unternehmenskultur und Nutzung der Synergien
- Zusammenlegung der Bereiche Controlling, Rechnungswesen und Revision

→ IT-Unternehmen (IT, Telekommunikation)

- Projektmanagement im PMI-Prozess
- Qualifizierung der gesamten Führungsmannschaft
- Strategische Neuausrichtung der Sparte Business Solutions

→ Möbelhandel

- Gesamtkonzept Fusion (Angebot)
- Projektmanagement im PMI-Prozess (Angebot)
- Qualifizierung der gesamten Führungsmannschaft

Nutzen für Sie

- **Durch Systematisierung und Planung wird der Integrationsprozess überhaupt erst steuerbar**
- **Die angestrebten Synergiepotenziale werden dadurch schneller realisiert und Störungen/Problemherde schneller erkannt**
- **Die gezielte Information der Mitarbeiter verhindert unproduktive Gerüchtebildung und aktiviert sie zur Beteiligung**
→ **aus Betroffenen Beteiligte machen**
- **Die wirkliche Verschmelzung der beiden Kulturen wird möglich und zwar so, dass die jeweiligen Stärken (Kundenorientierung, Markpräsenz usw.)übernommen und die jeweiligen Schwächen minimiert werden**

Grobeinschätzung der Synergien Beispiel

Synergien	Potential in T€	Risiko
Einkaufsoptimierung durch bessere Skaleneffekte und Wechsel Händlerverband	61.000€	Veränderung der Rabattstrukturen
Prozessverbesserung	42.000€	Kostenwirksamkeit ?
Zusammenlegen Zentralfunktionen (Verwaltung, Einkauf, Dispo, Personalwesen)	5.000€	
Reduzierung Führungsmannschaft und einheitliche Vergütung (erfolgsorientiert)	1.000€	erst in 2 Jahren kostenwirksam
Nutzung der Wachstumspotentiale	12.000€	
Negative Synergieeffekte: Weggang Leistungsträger, Umsatz-/ Reibungsverluste usw.	-20.000 €	

Summe in T€

101.000