



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

Merger & Acquisitions: Fusion, Übernahme, Integration

***„Fehler vermeiden, Synergien nutzen, Erfolge erzielen“
- Vorbereitung, Planung und Durchführung von Integrationsvorhaben -***

„Fusionen die an den Mitarbeitern vorbei gemacht werden scheitern, da die neuen Strukturen und Prozesse nicht gelebt werden. Macht- und Grabenkämpfe verhindern all zu oft die angestrebten Synergien - das muss nicht sein...“

Ingrid Kohlhofer - Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums



„Ein Firmenzusammenschluss ist nie einfach und problemlos, da Integrationsleistungen auf allen Ebenen (Organisation, Menschen, IT) erbracht werden müssen. Eine vernetzte Sichtweise, nachhaltige und vor allem schnelle Entscheidungen, die Berücksichtigung relevanter Change-Aspekte und eine konsequente Durchführung sind entscheidend für den Erfolg!“

Michael Jost - Head of IT-Consulting



WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN

Inhalt

	Seite
Situation	3
Studien zeigen: die Erfolgsrate bei M&A ist im Schnitt schlecht	4
Do's and Dont's	5
Rolle der IT	6
Potentiale einer M&A Situation	7
Eine Integration ist ein emotionaler Rollercoaster für alle Beteiligten	8
Ganzheitliche Post-Merger-Integration: Einige Fragestellungen	9
Vorgehensschritte Gesamtmethode	10
Wie kann SCOPAR helfen?	11
Unsere USPs	12
Erfahrung Ingrid Kohlhofer	13
Erfahrung Michael Jost	14
Noch Fragen?	15

Situation

Vor der Akquisition

- ✓ Ein möglicher Firmen- / Abteilungszusammenschluss oder eine Akquisition müssen beurteilt werden: Wie groß ist der letztendliche Nutzen?
- ✓ Im Vorfeld einer Akquisition müssen Aufwand, Dauer und Kosten der Integration beurteilt werden.

Eine M&A oder Integrationssituation ist immer eine Chance:

- ✓ Aufzuräumen
- ✓ Zu optimieren
- ✓ Besser zu werden



Nach der Akquisition

- ✓ Der Kauf ist durchgeführt; was muss jetzt getan werden um den Nutzen des Zusammenschlusses schnell wirksam werden zu lassen?
- ✓ Obwohl verschiedene Post-Merger Aktivitäten durchgeführt wurden, stellt sich der erhoffte Nutzen nicht ein
- ✓ Obwohl schon lange zusammengearbeitet wird, knirscht es noch an vielen Stellen

ABER:

- ✓ Zu oft wird die Chance, die Organisation und die IT in einer M&A-Situation massiv voranzubringen, verschenkt, da es am nötigen Know-how und Erfahrung fehlt

➤ **M&A-Situationen erfordern Know-how und Erfahrung auf vielen unterschiedlichen Gebieten. Trotz mangelnder Informationen muss rasch gehandelt werden!**

Studien zeigen: die Erfolgsrate bei M&A ist im Schnitt schlecht

- ✓ Studien weisen hohe Misserfolgsquoten von bis zu **76%** aus (Lucks/Meckl 2002), bei der Hälfte der
- ✓ Transaktionen wird Unternehmenswert vernichtet (Ernst & Young)
- ✓ der Erfolg einer Fusion hängt in sehr hohem Maß von einem **professionellen Post-Merger- Management** ab
- ✓ die Auswirkungen der Fusionsnachricht sind psychologisch mit denen der Nachricht über den Verlust
- ✓ eines Familienmitgliedes vergleichbar



Psychologische Faktoren sind in einem professionellen Post-Merger-Management zu berücksichtigen!

- ✓ Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes
- ✓ Angst vor Überforderung (Tagesgeschäft und die Integration müssen parallel bearbeitet werden)
- ✓ Unsicherheit über Konsequenzen (Struktur, Prozesse, Arbeitsweisen, neue Kollegen, ...)
- ✓ Unsicherheit über das Nebeneinander von Gewinnern und Verlierern
- ✓ Sorge über persönliche Degradierung und Statusverlust

➤ **Schlecht verlaufende Integrationsprozesse bedeuten erhöhten Zeitbedarf und sinkende Arbeitsproduktivität während der Integration**

Do's and Dont's

Dont's

- ✓ **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

Do's

- ✓ **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“**

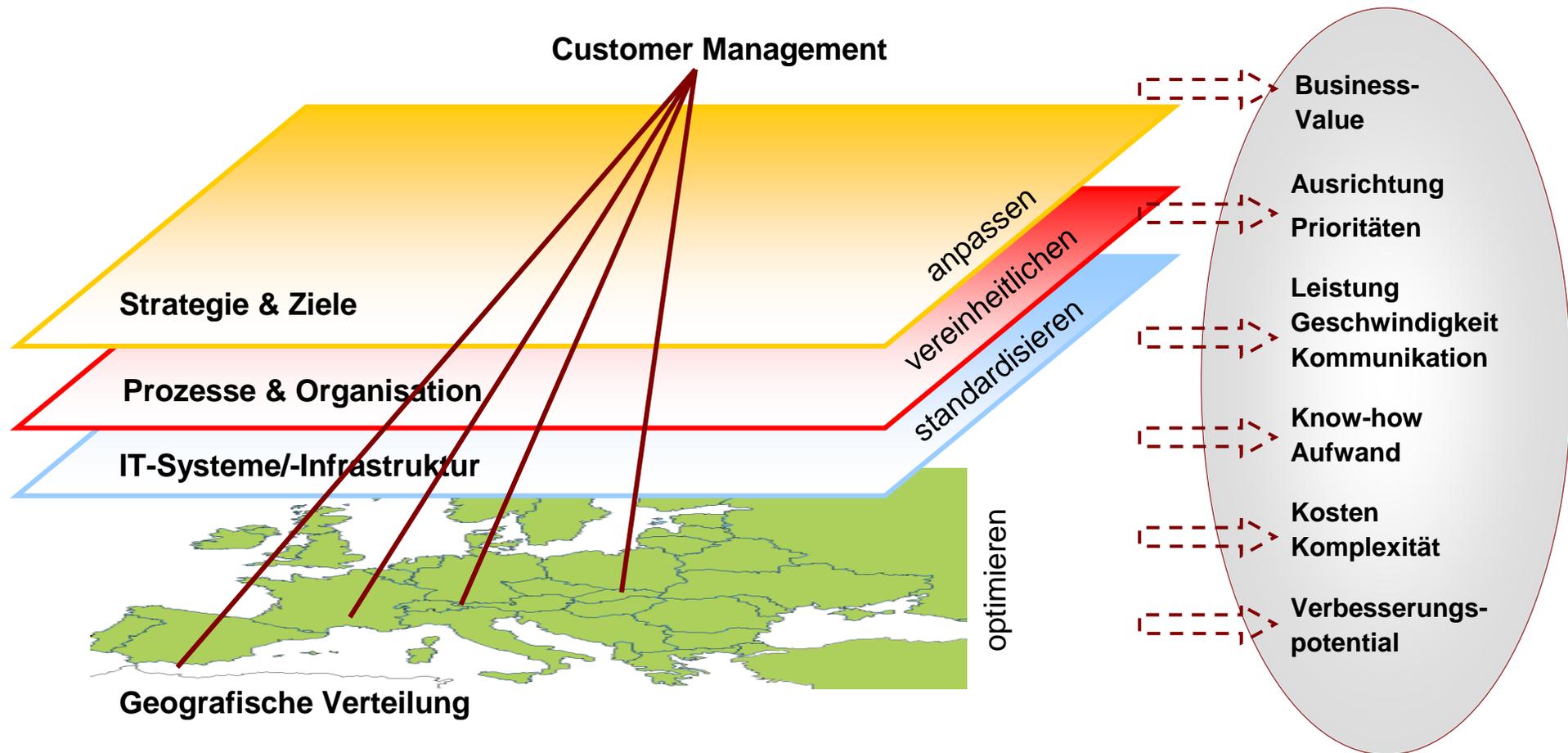
- **Exzellente Kommunikation und Information schafft nötiges Vertrauen und setzt die notwendigen Kräfte der Mitarbeiter frei**

Rolle der IT

- ✓ 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

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

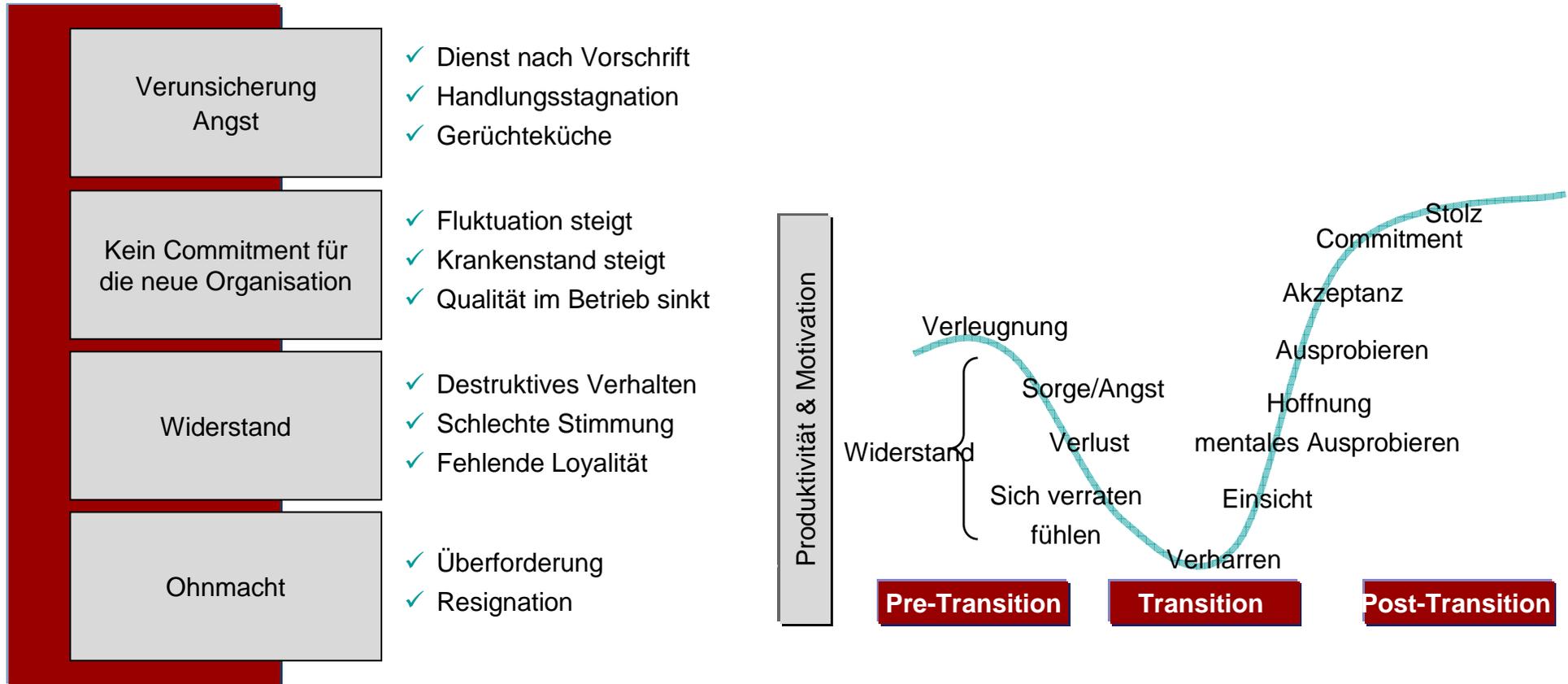
Potentiale einer M&A Situation



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

Eine Integration ist ein emotionaler Rollercoaster für alle Beteiligten

Was passiert, wenn die psychologischen Faktoren nicht berücksichtigt werden:



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

Ganzheitliche Post-Merger-Integration: Einige Fragestellungen

Customer Management

- ✓ funktional, organisatorisch, geografisch

Strategie und Ziele

- ✓ Leistungen, Services,
- ✓ Sourcing
- ✓ Mitarbeiter
- ✓ Identität/Kultur: Gemeinsamkeiten, Unterschiede

Prozesse und Organisation

- ✓ Aufbauorganisation
- ✓ Ablauforganisation
- ✓ harmonisieren, virtuell, verteilt
- ✓ Knowledge-Center, Shared-Services

Infrastruktur, Daten und Systeme

- ✓ Best of breed, einheitlich, standardisiert
- ✓ zentralisiert, dezentral
- ✓ Migration, (Out-)sourcing

Geografische Verteilung

- ✓ dezentral, virtuell, zentral

Mitarbeiter

- ✓ Treiber, Widerständler
- ✓ Führungskultur, Personalanpassung
- ✓ Know-how, Wissensträger

➤ **Ganzheitliche Post-Merger-Integration bedeutet, alle relevanten Ebenen und die Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen.**

Vorgehenschritte Gesamtmethode

Situations-Analyse	Zielszenario	Migrationsstrategie	Migrationsplanung
<p>Unternehmenssituation Strategie, Ziele, Kennzahlen, ...</p> <p>IT-Strategien & Ziele Projekte, Governance, Motivation, Kostenstruktur, ...</p> <p>Prozesse/Organisation IT-Dienstleistungen Prozesse, Produkte, Managementstrukturen, Personal, ...</p> <p>Systeme/Infrastruktur Systemplattformen, Architektur, Software, Datenbanken, Daten,</p> <p>Standorte Rechenzentren, Gebäude, Netze</p>	<p>Berücksichtigung Ziele und Strategien Status-quo Wettbewerbssumfelds Technologien</p> <p>Bündelung von Dienstleistungen Produkten Anwendungen Know-how</p> <p>Optimierung von Standorten</p> <p>Straffung Organisation</p> <p>Bündelung, Integration und Standardisierung von Technik</p> <p>Abschätzung des Optimierungspotentials</p>	<p>Aufzeigen möglicher Migrationsstrategien</p> <p>Feststellung Migrationsbedingungen und -voraussetzungen</p> <p>Entwicklung möglicher Vorgehensweisen</p> <p>Migrationsausrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT-Ziele • Change-Maßnahmen • Quick-Wins • Coaching • Prozesse • Organisation • Systeme • Daten • Standorte • 	<p>Festlegung des konkreten Vorgehens</p> <p>Analyse des Business-Nutzens</p> <p>Risikoanalyse und Maßnahmen</p> <p>Analyse des Personal-, Finanz und Zeitbedarfs</p> <p>Konkrete Maßnahmen- planung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung Governance • Change-Maßnahmen • Quick-Wins • Organisationsprojekte • Tech. Projekte • Datenmigration •

Wie kann SCOPAR helfen?

1. M&A Quick-Check

- ✓ Workshop, 1 Tag: Bisherige Planungen & Maßnahmen, Alignment, GAP-Analyse, Optimierungspotentiale, Handlungsfelder

2. M&A Review

- ✓ *Quick-Check plus*
- ✓ *Überprüfung Business-Alignment IT und bestehender Rahmenbedingungen*
- ✓ *Identifikation von Integrations-Risiken*
- ✓ *Überprüfung der M&A-Planung*
- ✓ *Konzeption strategieorientierter Quick-Wins*
- ✓ *Optimierungs- und Umsetzungsempfehlungen*

3. M&A Planung und Begleitung

- ✓ *Komplette M&A Planung inkl. Analyse*
- ✓ *Komplette M&A Planung inkl. Analyse*
- ✓ *Kontinuierliche Begleitung und Coaching*
- ✓ *Zugriff auf das wissenschaftliche Know-how von SCOPAR*

➤ **SCOPAR bietet an, gemeinsam mit Ihnen Ihre IT zukunftsfähig zu machen**

Unsere USPs

Was machen wir anders?

- ✓ Ganzheitliche Unterstützung: alle relevanten Aspekte (Organisation/Prozesse, IT, Mitarbeiter) bei einer Zusammenführung werden berücksichtigt.
- ✓ Namhafte Wissenschaftlern, praxiserfahrene Manager und exzellente Berater mit praktischen Erfahrungen bei M&A Aktivitäten garantieren umsetzbare Konzepte
- ✓ Strategie, Konzeption und Umsetzung aus einer Hand
- ✓ „menschliche“ Beratung – von Menschen, mit Menschen, für Menschen

Wie profitieren Sie davon?

- ✓ maximaler Projektnutzen und nachhaltiger Projekterfolg, da Zusammenhänge erkannt und berücksichtigt werden
- ✓ nachhaltig erfolgreiche, praxiserprobte und umsetzungsorientierte Lösungen durch den strategischen Weitblick und durch eigene Managementenerfahrung
- ✓ keine Reibungsverluste bei der Umsetzung (herstellerunabhängig / neutral)
- ✓ „gelebte“ Strategien, Konzepte und Lösungen durch den partizipativen Ansatz

➤ **Experten mit Managementenerfahrung und strategischem Weitblick gewährleisten einen hohen Nutzen unserer 360°-Beratung und eine nachhaltig erfolgreiche Umsetzung.**

Erfahrung Ingrid Kohlhofer (Auszug)



Mitglied des SCOPAR-Beratergremiums

Siemens Business Services Deutschland, Consulting

- ✓ div. Transformationsprojekte (Schwerpunkt: Post Merger Integration)

Siemens Business Services United Kingdom

- ✓ Reorganisationen und Aufbau neuer Geschäftsbereiche

Siemens Business Services Deutschland, Management Consulting

- ✓ Partnerin, General Management, Leitung der Practice Change Management

BMW AG München

- ✓ Personalentwicklungsprojekte und Führungstraining
- ✓ Inhouse Beratung / Organisationsentwicklung für verschiedene Ressorts

Erfahrung Michael Jost (Auszug)



IT-Executive

Head of IT-Consulting

Mitglied des SCOPAR-Beraterremiums

- ✓ Verschiedene IT-Executive Positionen (CIO, IT-Bereichsleiter)
- ✓ Strategieentwicklung für die IT-Tochter einer führenden deutschen Investmentbank
- ✓ Zusammenführung von 13 IT-Abteilungen eines europäischen Unternehmens
- ✓ Business Development und Sales-Strategie für ein ASP-Dienstleistungsportfolio
- ✓ E-Business-Strategie für einen europäischen Telekommunikationsanbieter
- ✓ Service Based Organisation, Dienstleistungsportfolios
- ✓ Ausrichtung interne IT auf den Markteintritt
- ✓ Ausrichtung der IT auf Kunden- und Nutzenorientierung eines Servicedienstleisters
- ✓ Einführung Innovationsmanagement und Centers of Competence

Noch Fragen?



SCIENTIFIC CONSULTING PARTNERS

SCOPAR - Scientific Consulting Partners
Maximilianstraße 35a
D - 80539 München

Fon: +49 - 89 - 958 98 065
Fax: +49 - 89 - 958 98 066
E-Mail: info@scopar.de

WISSEN - SCHAFFT - NUTZEN