LÜNENDONK

Themendossier

Mergers & Acquisitions / Post Merger Integration

Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

IBM

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 4

Unter dem gemeinsamen Nenner sind viele Disziplinen vereint 7

Die Königsdisziplin ist im globalen Markt wieder verstärkt gefragt 12

Auf dem Platz sind viele Spieler auf speziellen Positionen aktiv 14

Komplexe Prozesse erfordern eine professionelle Choreografie 19

Guter Rat zahlt sich aus 22

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren auf einen Blick 31

Interview und Case Stud

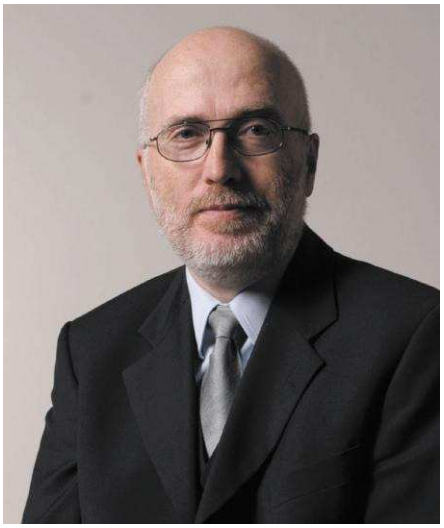
„Hochzeiten ohne Todesfall“ 35

Sicherer M&A-Erfolg durch Erfahrung 39

Glossar 43

Unternehmensprofile 45

Vorwort



Thomas Lünendonk, Inhaber,
Lünendonk GmbH

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine Zeit großer Deals liegt hinter uns. Nach einer spürbaren Verunsicherung durch die Weltwirtschaftskrise kehrt der Markt der Mergers & Acquistions aber allmählich zur Normalität zurück. Das bedeutet auch: Nach vorübergehender Flaute stehen Firmenzusammenschlüsse wieder auf der ökonomischen Agenda. Die Motivation der Unternehmen dafür reicht von Wachstumsbestrebungen in bestehenden Absatzregionen oder der Erschließung neuer Märkte über die Herauslösung von Geschäftseinheiten zur Konzentration auf Kernkompetenzen bis zum Verkauf von Unternehmensteilen zur Bewältigung von Krisen.

Unzweifelhaft ist, dass Mergers & Acquisitions für jedes größere Unternehmen inzwischen unverzichtbare Instrumente im Strategiebaukasten zum Erhalt beziehungsweise zur Stärkung seiner Wirtschaftskraft sind.

Aktuellen Umfragen zufolge sehen die meisten Führungskräfte unternehmerischen Wandel als integralen Bestandteil ihrer täglichen Arbeit. Dazu zählen selbstverständlich auch Fusionen und der Erwerb von Unternehmen beziehungsweise Unternehmensteilen. Insider gehen auf Grund der weiter bestehenden Unsicherheit über die allgemeine konjunkturelle Entwicklung und die Profitabilität der Marktteilnehmer freilich von kleineren und risikoärmeren Transaktionen aus als in der Vergangenheit. Immerhin plant jedes fünfte Unternehmen in Europa in 2010 eine substanzielle Akquisition. Dabei handelt es sich zum überwiegenden Teil um Konsolidierungstransaktionen zur eigenen finanziellen Stärkung.

Mergers & Acquisitions sind äußerst komplexe Transaktionsprozesse mit vielen Beteiligten: Gremien, Investoren, Banken, Gutachter und Kartellrechtbehörden sind wichtige Instanzen. Auch unternehmensintern gibt es neben den Top-Entscheidern viele Beteiligte, die Mergers & Acquisitions fachkundig begleiten: M&A-Abteilungen, die Rechts- und Finanzabteilung, das Controlling und die Kommunikation. Die Koordination aller Beteiligten, die Versorgung mit notwendigen Informationen, die gezielte

Steuerung von Entscheidungsprozessen, um zügig das Richtige auf Basis verlässlicher Informationen zur rechten Zeit zu tun, zählt zur hohen Kunst erfolgreicher Transaktionen.

Wie wichtig in diesem Zusammenhang eine detaillierte und professionelle Planung ist, zeigt allein die Tatsache, dass in den vergangenen zehn Jahren rund die Hälfte aller Unternehmenszusammenschlüsse die Erwartungen, die mit ihnen verbunden waren, nicht erfüllt hat. Die Gründe dafür sind vielfältig. Im Pre Merger sind es vor allem eine schlecht abgewickelte Due Diligence, überhöhte Akquisitionspreise und falsch eingeschätzte Synergien. Im Post Merger zählen Fehler bei der Integration, nicht oder zu spät genutzte Synergien, Widerstände bei den Akteuren und unterschiedliche Unternehmenskulturen zu den Hauptgründen für gescheitere Firmenzusammenschlüsse.

Immer wieder verlieren Unternehmen bei Veränderungsprozessen wichtige Entscheidungsträger und talentierte Mitarbeiter. Die sorgfältige Bewertung von Positionen wie Humankapital, Unternehmenskultur, Führungskompetenz und Organisationskultur zählen zu den kritischen Faktoren jeder Transaktion. Oft werden sie trotzdem vernachlässigt. In jedem Fall sind grundlegende Voraussetzungen für erfolgreiche Mergers & Acquisitions die fundierte Analyse der Ausgangssituation, eine umfassende Vorbereitung sowie die zügige, aber dennoch behutsame Umsetzung.

In Anbetracht der Komplexität des Themas ist es nicht überraschend, dass sich die meisten Firmen – durchaus auch großen – bei der Realisierung von Mergers & Acquisitions kompetenter Berater bedienen. Das gilt vom Screening möglicher Übernahmekandidaten bis zur Post Merger Integration (PMI), deren Bedeutung ebenfalls häufig unterschätzt wird. M&A-Consultants verfügen über umfangreiches branchenspezifisches Wissen, zum Beispiel auf den Gebieten Strategie, Bewertung, Finanzen, Recht und Kommunikation. Erfahrungen aus zahlreichen Projekten und ein permanent verfügbares Netzwerk globaler Ressourcen ergänzen ihr Know-how.

Mit diesem Themendossier wollen wir deshalb auch der Einschätzung mancher Manager begegnen, Merger & Acquisitions seien leicht aus eigener Kraft zu gestalten. Das ist nicht der Fall. Viele Beispiele belegen, dass der Alleingang große Risiken birgt. Welche steuerlichen Implikationen sind zu berücksichtigten? Wie kann die Transaktion finanziert werden? Für welche zusätzlichen Leistungen – beispielsweise eine Due Diligence oder rechtliche Beratung – sind externe Berater erforderlich? All das sind entscheidende Fragen. Die frühzeitige Aufbereitung von Informationen sichert die Position im Transaktionsprozess. Die Zusammenarbeit mit allen Beteiligten und die Koordination aller Informationsstränge sind von zentraler Bedeutung. Nur wer den Überblick über alle Fakten hat, ist in der Lage, sicher zu verhandeln.

Zu dem Kreis der erfahrenen und erfolgreichen Spezialisten für Transformationen zählen die Beratungsunternehmen Accenture, Capgemini Consulting, IBM Global Business Services und Kienbaum Management Consultants. Wir freuen uns sehr, dass uns diese renommierten

Gesellschaften bei der Realisierung unseres Themendossiers mit ihrem Know-how zur Seite gestanden haben. Wir danken unseren Partnern auch für die Beispiele aus der Praxis, mit denen sie allen Lesern einen Einblick in besonders gelungene M&A-Projekte gewähren. Die Case Studies machen deutlich, wie seriöse, kompetente und international erfahrene Berater Unternehmen helfen können, ihre Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit mit den richtigen M&A-Strategien langfristig zu steigern.

Wir sind sicher, dass auch dieses Themendossier Sie dabei unterstützt, die richtigen unternehmerischen Entscheidungen zu treffen.

Freundliche Grüße

Thomas Lünendonk
Inhaber Lünendonk GmbH

IBM Global Business Services

„Hochzeiten ohne Todesfall“

Dr. Frank Zurlino ist Managing Partner bei IBM Global Business Services. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Wachstum & Innovation und Unternehmensorganisation, mit besonderem Fokus auf Unternehmen in Technologie und Telekommunikation. Zuvor war er Geschäftsführender Partner in einer führenden Unternehmensberatung.

Lünendonk: IBM hat sich in den zurückliegenden Jahren einen Namen für erfolgreiche M&A- sowie PMI-Projekte gemacht. Wo sehen Sie dafür die Erfolgsfaktoren?

Zurlino: Immer, wenn es um wirklich schwierige und komplexe Führungsaufgaben geht, sind starke und wirklich erfahrene Partner gefragt, die das Management unterstützen. Und M&A, erst recht mit einer „echten“ Integration, gehört sicherlich zu den herausforderndsten Managementaufgaben. Nicht nur, weil man den komplexen Gesamtprozess beherrschen muss, sondern auch, weil solche Transaktionen im täglichen Rampenlicht aller Stakeholder stehen: Gesellschafter erwarten schnelle Erfolge, Führungskräfte und Mitarbeiter sind oft verunsichert, was da kommt, und Tarifpartner und Öffentlichkeit müssen ebenfalls bedient werden.

Viele Studien belegen: Über 80 Prozent der Integrationen bleiben aus Sicht des verantwortlichen Managements hinter den gesteckten Erwartungen zurück. Bei den weltweit jährlich zwischen 600 und 700 stattfindenden Transaktionen bei Großunternehmen wird damit die Relevanz guter M&A-Beratung sehr deutlich. Zusammenfassend heißt das: Das Management großer Unternehmensintegrationen gehört nicht zum Tagesgeschäft und ist gleichzeitig eine der komplexesten Managementaufgaben überhaupt.

In so einem Umfeld geht es also primär um Sicherheit – um die Sicherheit, dass die Transaktion wirklich sinnvoll ist, die Wachstums- und Kosteneffekte wie

geplant kommen und dass die Integration ohne kulturellen Schaden und viel „Funkenflug“ abläuft. Für genau diese Sicherheit stehen wir primär bei unseren Klienten.

Lünendonk: Wodurch begründet sich diese Sicherheit?

Zurlino: Nun, im Kern stellen wir hier bei unseren Klienten drei Punkte heraus: Erstens basieren unsere Glaubwürdigkeit und Sicherheit vor allem auf unserer Erfahrung. IBM selbst gehört mit durchschnittlich 20-30 Akquisitionen pro Jahr in die Gruppe der starken Marktkonsolidierer. Unternehmen wie Cognos oder SPSS sind hier Beispiele erfolgreicher Integrationen aus der jüngsten Vergangenheit. Diese praktischen Erfahrungen und sichtbaren Erfolge unterscheiden uns schon mal von jedem anderen M&A-Dienstleister im Markt. Dazu kommt natürlich noch die Vielzahl der M&A-Projekte, die wir beratungsseitig unterstützt haben – und zwar in jeder Industrie und jeder wichtigen Wirtschaftsregion. Dadurch sehen wir heute M&A als wichtige und gut entwickelte Kernfähigkeit von IBM an.

Zweitens verfügen wir über ein hochprofessionelles Handwerkszeug für jede Phase und Aufgabe im M&A-Prozess. Ohne jetzt den Fallstudien in diesem Dossier zu sehr vorwegzugreifen, möchte ich hier doch einige differenzierende Punkte hervorheben:

Das Rückgrat einer M&A-Transaktion ist sicherlich ein erstklassiges Projektmanagement. Mit unserer Projektmanagement-Plattform „M&A-Accelerator“ sind wir nicht nur in der Lage, den Gesamtprozess von A bis Z im Detail durchzuplanen, sondern vor allem – und das ist ja die Realität – sofort Szenarien bei Verschiebungen und Verzögerungen aufzubauen. Das gibt dem Leitstand, oft „War Room“ genannt, eine ganz neue Qualität. Oder die „Discovery-Phase“ kurz vor dem Closing: Hier erarbeiten wir gemeinsam mit dem Management nochmals Eckpunkte der Integrations-Agenda, basierend auf Radikalszenarien. Als Beispiel: Was muss getan werden, um den Markt in Höchstgeschwindigkeit aufzurollen? Was muss getan werden, um die Kosten im Prozess XY nicht um 10 oder 20, sondern um 60 Prozent zu senken?

Ein anderes wichtiges Thema ist eine wirksame Zwei-Wege-Kommunikation, gerade in der Post-Merger-Phase. Mit unserer Plattform „Integration Jam“ ermöglichen wir es auch globalen Organisationen, einen konstruktiven Dialog von Management, Führungskräften und allen Mitarbeitern zu führen – ein extrem wichtiger Aspekt.

Drittens natürlich unsere Berater. Ich will das am Beispiel verschiedener Rollen festmachen, die wir in unsere Engagements einbringen. Am Anfang stehen sicherlich die Strategen im Vordergrund. Hier kommt es auf ein kleines Team hochprofessioneller, branchenerfahrener seniorer Berater an, um das Strategic Rationale mit allen seinen Facetten glaubwürdig zu erarbeiten. Erforderlich sind dann oft schon die Orchestrierer, die das Team aus Beratern für die Second- und Third-Opinion, Juristen, Investoren und Banken sowie Kommunikatoren zielgerichtet zusammenhalten müssen. In der Post-Merger-Phase sind weitere

Rollen erforderlich: Organisationsspezialisten für den Aufbau der neuen Gesamtorganisation sowie für die Synergien in den neuen Unternehmensprozessen – von Vertrieb über Produktentwicklung und Supply Chain bis hin zu allen Corporate- und Service-Funktionen. Darüber hinaus sind Technologiespezialisten für das Zusammenwachsen der immer komplexeren IT erforderlich. In vielen Themen bringen wir Innovatoren ein, die zum Beispiel die Marktbearbeitung oder die Supply Chain der Unternehmen schlagkräftiger und effizienter machen – zum Beispiel unter Nutzung neuer Analytics-Methoden.

Ganz wichtig sind in dieser Phase auch die Change Manager. Damit ist nicht nur das Thema Kommunikation gemeint. Erfolgskritisch ist vielmehr, dass die Organisation in der Integrationsphase schnell Traktion bekommt und es vor allem im Markt keinen Strömungsabriss gibt. Erfolgskritisch ist daher, dass zentrale Führungsaufgaben schnell und „richtig“ besetzt werden, dass Führungskräfte und Mitarbeiter individuell befähigt werden, ihre gegebenenfalls neue Rolle wahrzunehmen, und insgesamt sichergestellt wird, dass die Mannschaft hinter der Strategie steht.

Alle diese Rollen können wir als IBM unseren Klienten bereitstellen. Und zwar mit der richtigen Erfahrung, der erforderlichen Anzahl und in allen globalen Regionen.

Lünendonk: Sie beschreiben hier eine große Integration. Sind Ihre M&A-Projekte immer so komplex?

Zurlino: Sicherlich gibt es große Unterschiede. Das fängt damit an, ob eine der Gesellschaften börsennotiert ist oder nicht. Wie groß sind die Unternehmen, bzw. die Größenverhältnisse? Wie global sind sie aufgestellt? Erfolgt ein Übergang von Mitarbeitern und Infrastruktur, oder wird „nur“ der Kundenstamm übernommen? Vor allem aber: Erfolgt nach der Integration eine gemeinsame Marktentwicklung – oder machen sie „standalone“ weiter wie bisher. Gerade wenn es darum geht, gemeinsam als „One Company“ im Markt aufzutreten (wie zum Beispiel meistens in der Telekommunikation oder in Financial Services), sind die Anforderungen hinsichtlich Ziel-Portfolio, Vertrieb und Marketing hoch.

Komplex ist aber auf jeden Fall die Integration von Prozessen und IT. Wenn ein Team mitten in der PMI erklärt: „Wir bekommen das technisch so nicht hin und brauchen wohl noch acht Monate“, dann muss sofort Plan B da sein und greifen, um die Zielsetzungen insgesamt abzusichern.

Die Botschaft an unsere Klienten lautet hier, dass wir jedes M&A-Engagement – trotz aller Prozess-Standards – als Unikat ansehen und uns in jeder Hinsicht optimal dafür aufstellen können. Vor allem, wenn der Aufgabenumfang groß ist, globale Ressourcen erforderlich und Technologie und Innovation wichtige Erfolgstreiber sind – dann lohnt es sich immer, mit uns zu sprechen.

Lünendonk: Welche Vorteile ergeben sich für die Kunden, wenn M&A-Beratung und Post Merger Integration aus einer Hand erfolgen?

Zurlino: Unsere Klienten haben ja grundsätzlich die Wahl, wie viele M&A-Dienstleister sie in den Gesamtprozess einbinden wollen – viele Spezialisten oder eher wenige „Generalunternehmer“. Die Erfahrung zeigt, dass beide Varianten letztlich erfolgreich sein können.

Aus unserer Sicht macht es sicherlich Sinn, mit dem federführenden Berater aus der Pre-Merger-Phase auch in der Post-Merger-Phase zusammenzuarbeiten. Einerseits spart man natürlich Rüstzeiten. Entscheidender ist aber, dass damit auch eine hohe Glaubwürdigkeit und ein hohes Commitment bezüglich der M&A-Synergien erreicht werden können. Beispiel: Während sich Kosteneffekte in der Regel gut „greifen“ und umsetzen lassen, sind zusätzliche „1+1=3“ Umsatzeffekte oft weicher formuliert und später deutlich schwieriger zu realisieren.

Aber auch ein anderer Grund spricht für den Einsatz größerer „Multi-Spezialisten“, nämlich die enge Verzahnung von Prozessen und Technologie. Unternehmensprozesse sind heute durchgängig IT-getrieben, sodass konzeptionelle und technische Aspekte immer integrativ betrachtet werden müssen. Die noch vor wenigen Jahren typische Trennung von Konzeptberatern und IT-Beratern löst sich völlig auf.

M&A bedeutet für die Unternehmen immer, eine große Baustelle mit vielen Dienstleistern aufzumachen. Mit dem Ziel, diese Baustelle schnell wieder zuzumachen und das „neue Unternehmen“ beziehen zu können, muss jeder Klient letztlich auch entscheiden, welche Integrationsleistung er selbst erbringen will – und zumindest weniger M&A-erfahrenen Unternehmen sei daher eine einheitliche und durchgängige „Bauleitung“ empfohlen.

Lünendonk: Von welcher Marktentwicklung gehen Sie im Bereich M&A aus?

Zurlino: Tatsächlich waren Mergers & Acquisitions noch in 2008 im Zeichen von Engpässen und Turbulenzen auf dem Kapitalmarkt um mehr als die Hälfte des Vorjahresniveaus eingebrochen. Was die weitere Entwicklung der Unternehmensübernahmen angeht, sind wir verhalten optimistisch. Die M&A-Aktivitäten haben weltweit erkennbar angezogen, vor allem bei Banken und Versicherungen, in der Pharmaindustrie und in der Telekommunikation. Gleichzeitig sehen wir noch einen „Konsolidierungsstau“ in einigen Sektoren wie der Automobilindustrie, der sich aber noch nicht aufgelöst hat.

Neben den Übernahmen betrachten wir aber auch große Kooperationen, De-Merger, also Konzern-Portfoliobereinigungen, sowie den Markt der „internen Integrationen“. Damit gemeint sind zum Beispiel „One Company“-Programme, die typischerweise auf eine „90 Grad gedrehte“ neue Organisationsstruktur hinauslaufen. Solche Programme weisen – mit Ausnahme von Kaufpreisthemen – dieselben Merkmale und Komplexitäten auf wie externe Übernahmen. Und dieser Markt entwickelt sich sehr positiv.

Case Stud

Sicherer M&A-Erfolg durch Erfahrung

M&A ist der schnellste und in vielen Märkten einzig wirksame Wachstumstreiber für Unternehmen. Er ist aber auch der kapitalintensivste. Umso mehr liegt auf allen M&A-Transaktionen die Erwartung, dass sie auch „klappen“, also den Wachstums- und Ergebnisbeitrag vollständig und in den geplanten Zeiträumen bringen. Die Realitäten sehen aber anders aus: Über 80 Prozent der Integrationen bleiben aus Sicht der Unternehmen hinter den gesteckten Erwartungen zurück. 61 Prozent des verantwortlichen Managements sehen hierfür die Hauptursache in einer unzureichend geplanten und umgesetzten Post-Merger-Phase. Weitere Befragte verorten die Ursachen bereits in der Pre-Merger-Phase: Liegen unabhängige Zweit- und Drittmeinungen zum Business Case und dessen Risikofaktoren vor? Enthält die „Blaupause“ für die Integration neben dem Generalbebauungsplan auch die Erfolgstreiber und neuen Fähigkeiten für das operative Geschäft? Welche Faktoren entscheiden wirklich über das Funktionieren des Integrationsprozesses und den schnellen gemeinsamen Erfolg?

Die Gründe sind im Einzelfall oft vielschichtig. Als gemeinsamer Nenner zeigt sich nach unseren Beobachtungen jedoch, dass der Integrationserfolg erkennbar mit der M&A-Erfahrung des übernehmenden Unternehmens zusammenhängt. Ein CEO aus der Versicherungsbranche drückte das so aus: „Wer als Manager einmal auf dem Rücken eines Rennpferdes gesessen hat, ist nicht gleich ein Jockey.“

Integrationserfahrene Unternehmen sind deutlich besser in der Lage, die mit der Transaktion verbundenen Wachstums-, Effizienz- oder Kapitalziele sicher zu erreichen. Was machen diese Unternehmen anders? Die nachfolgenden Projektbeispiele zeigen im Kern fünf wesentliche Erfolgsfaktoren:

Volle Aufmerksamkeit des Managements

Erfolgreiche Konsolidierer arbeiten den M&A-Prozess vorausschauend, konsequent und mit ausreichenden Zeitpuffern ab. Der Gesamtablauf von der Pre-Merger-Phase über die Unterzeichnung bis hin zum Tag des tatsächlichen Übergangs und schließlich dem Meilenstein nach den ersten 100 Tagen sieht auf dem Papier immer einfach aus. Die Qualität kommt aber aus der Kombination von Expertise und echter Führungskonsequenz. Richtungsweisend ist hier unsere „Discovery Phase“ noch vor dem Closing. Mit dem Management eines Mineralölkonzerns haben wir klar erarbeitet, welche Stoßrichtungen erforderlich sind, um einen nachhaltigen Integrationserfolg zu erzeugen (siehe Abbildung 8, Pfad A), und nicht nach einem „Strohfeuer“ nachzulassen (siehe Abbildung 8, Pfad C).

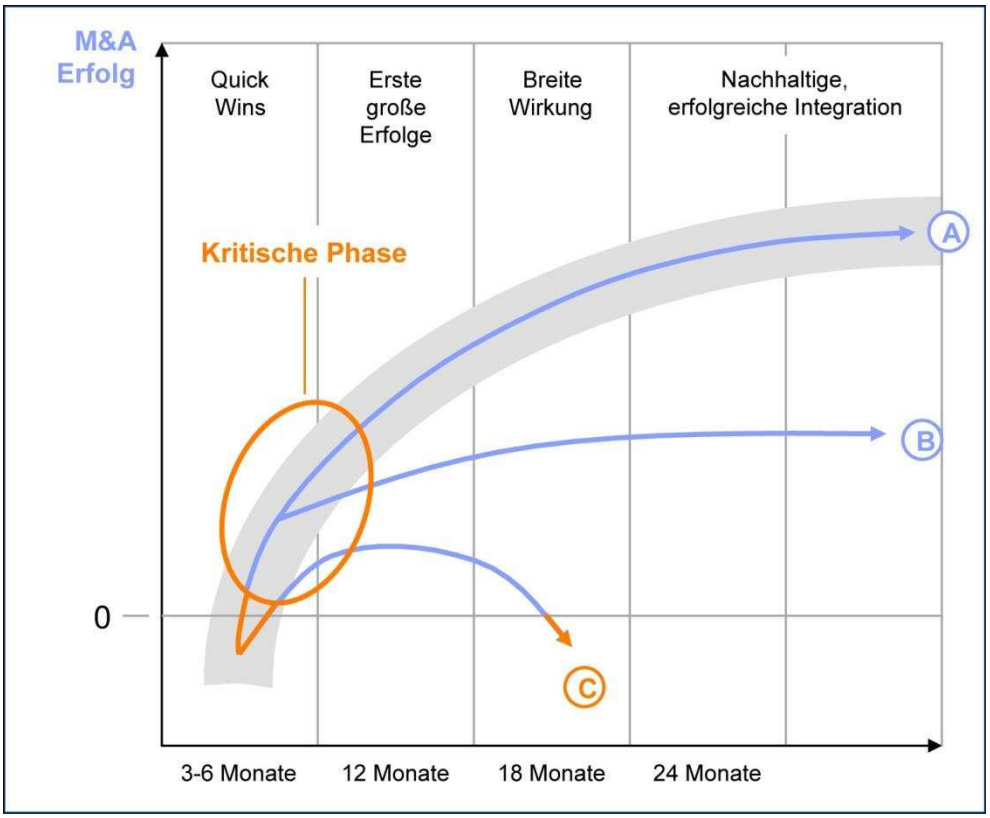


Abbildung 7: M&A-Erfolgspfade (Quelle: IBM Global Business Services)

Voller Synergie-Fokus

Schon zu einem frühen Zeitpunkt muss klar sein, wo in der neuen Organisation die erwarteten Synergie-Beiträge sowohl auf der Wachstums- als auch auf der Kostenseite verankert werden müssen. Erfolgreiche Integratoren konzentrieren sich dabei besonders auf Wachstumssynergien. Beispiel Systemintegrator Mechatronics: Während sich Kosteneffekte in der Regel gut „greifen“ und umsetzen lassen, ist die Konkretisierung zusätzlicher und synergetischer Umsatzeffekte deutlich komplexer. Das Vorgehen erfolgt hier über eine gemeinsame, globale Kundenpotenzialbewertung unter Berücksichtigung aller relevanten Faktoren wie Installed Base, Customer Intimacy etc. sowie unter Nutzung innovativer Analytics-Ansätze.

Jede Unsicherheit, Produktschwäche oder Betreuungslücke auf der Kundenseite kann schnell zum Strömungsabriss im Markt führen – auch getrieben von Wettbewerbern, die Integrationen oftmals als „Chance zum Angriff“ sehen.

Auf der Kostenseite sind die Synergiefelder in der Regel funktional vorgegeben – also Vertrieb, Produktentwicklung, Supply Chain, Einkauf bis hin zu allen Corporate- und Service-Funktionen sowie IT. Integrationen bieten hier die

Chance, Kostenpotenziale deutlich jenseits typischer Konsolidierungseffekte zu erreichen. Beispiel Pharmakonzern: In Finanzen & Controlling, HR sowie in der IT wurden große transaktionale Teilprozesse im Zuge der Integration direkt auf ein neues globales Shared Service Center und Outsourcing-Dienstleister übertragen.

Keine Organisations-Paralyse

Große Integrationen beschäftigen die gesamte Organisation – vom Markenmanagement über Vertrieb, Entwicklung und Lieferkette bis hin zu den Support-Funktionen wie Personal, Finanzen und IT. Typischerweise sind in größeren Transaktionen schnell 30 bis 40 globale Projektteams mit Integrationsaufgaben befasst. Sind diese auch noch umfänglich besetzt, führt das zu einer Parallelität von Linien- und Projektorganisationen, einer Mehrfachbindung von Leistungsträgern und insgesamt häufig zur Verlangsamung der gesamten Organisation. Beispiel Versicherungs-Konzern: Hier haben wir sichergestellt, dass kleine Arbeitsteams – fokussiert auf die erfolgskritischen Integrationsthemen – mit hoher Geschwindigkeit das Operating Model der Gesamtorganisation und der einzelnen Funktionen erarbeiteten – mit anschließend paralleler Umsetzung in 50 europäischen, amerikanischen und asiatischen Ländern.

Keine Überraschungen

Erfolgreiche Integrationen laufen wie ein Countdown beim Raketenstart ab. Hinter allen erfolgskritischen Entscheidungen liegen Handlungsoptionen und Szenarien, um „points of no return“ abzusichern. Gerade bei Systemwechseln „auf Stichtag“, bei denen Hunderttausende oder Millionen von Bank- oder Telekommunikationskunden umgestellt werden, oder Forderungen, Verbindlichkeiten und Risikopositionen übergehen, muss ein Funktionieren zu 100 Prozent sichergestellt sein. Die Migration großer Datenmengen und das Testen neuer Systemplattformen wird so zum erfolgskritischen Faktor. An jeder Stelle kann etwas passieren – und an jeder Stelle muss ein „Plan B“ vorliegen.

Moderne Integrationsleitstände wie unser „M&A Accelerator“ sind daher hochgradig vernetzt, inhaltlich konsistent und immer aktuell. Oder wie es der CEO eines Telekommunikationsunternehmens ausdrückt: „We are not working with 1.000 Excelsheets on a multimillion US Dollar deal“. Darüber hinaus sind professionelle PMI-Leitstände nicht nur als Aktivitätenmanagement, sondern auch als quantifiziertes Risikomanagement aufgesetzt.

Ein Unternehmen!

In Integrationen treffen in der Regel sehr unterschiedliche Kulturen und Führungsstile zusammen – auch wenn die Unternehmen vorher Wettbewerber waren oder in den gleichen Märkten agiert haben. Bei der Integration von zwei großen Automobilunternehmen stand das Management vor der Fragestellung „Richtig versus Richtig – Was machen wir, wenn beide Parteien im Recht sind?“ Neben der Entwicklung gemeinsamer Strukturen und Prozesse ist daher das kulturelle Zusammenwachsen ein wichtiger Faktor. Das Zusammenwach-

sen dieser Unternehmen stand daher konsequenterweise unter der Überschrift „Das Beste aus beiden Welten“, mit dem Ziel, so die Vorzüge beider Unternehmensstrukturen miteinander zu vereinen.

Sehr wirksam unterstützt werden kann dieser Prozess durch die Durchführung eines „Integration Jam“, der es globalen Organisationen ermöglicht, einen konstruktiven Dialog von Management, Führungskräften und allen Mitarbeitern zu führen. Ein „Jam“ ist ein typischerweise dreitägiges Online-Event, das über das Intranet jedem Mitarbeiter zu jeder Zeit des Tages die Möglichkeit bietet, sich an der Diskussion über die Chancen und Herausforderungen des gemeinsamen, neuen Unternehmens zu beteiligen. Diese Diskussion konzentriert sich in der Regel auf vier bis fünf Top-Themen wie zum Beispiel „Unsere Kunden“, „Unsere Werte“, „Unsere Erneuerung“, „Unser Zusammenwachsen“. Erfolgsfaktor von „Jams“ ist auch, dass die Diskussionsforen vom Senior Management moderiert werden. Dadurch kann der Dialog immer in einer konstruktiven Spur gehalten werden.

Große Integrationen sind komplex.

Um große Integrationen „in time, on budget, on specification“ umzusetzen, werden sie typischerweise von einer Vielzahl externer Dienstleister unterstützt – von Finanzinstituten, Rechtsberatern über Management-Evaluierer bis hin zu einer Vielzahl funktionaler Spezialisten. Wer als Unternehmensberater große Firmenzusammenschlüsse unterstützen will, braucht echte M&A-Erfahrung, eine hohe „Blaupausen-Kompetenz“, um bestehende Konzepte individuell anzupassen, Globalität, System-Kompetenz und professionelle Leitstands-Werkzeuge. Darüber hinaus ist aber auch ein Bekenntnis zur aktiven Umsetzungsunterstützung sowie Fingerspitzengefühl für die zusammenwachsende Organisation nötig. Erst dann sind Unternehmensberater in der Lage, ihren Klienten das zu bieten, was sie wirklich erwarten: Einen sicheren Integrationserfolg.

IBM

IBM ist ein weltweit führender, innovativer Technologiekonzern. Global integriert löst IBM die Herausforderungen von Unternehmen und Institutionen aller Branchen und Größen. Das Unternehmen ist gleichzeitig die weltweit größte Management- und IT-Beratung und damit ein kompetenter, strategischer Berater für die Unternehmensführung. Mit Experten in über 170 Ländern bietet IBM Beratungs-, Umsetzungs- und Finanzierungskompetenz aus einer Hand. Gemeinsam mit seinen Partnern und Kunden entwickelt der Konzern innovative Strategien und realisiert tragfähige Geschäftsmodelle. Ausgestattet mit umfassender Branchen- und Prozessexpertise ist IBM dabei kompetenter Ansprechpartner für alle Unternehmensbereiche und Geschäftsprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Kunden der IBM profitieren messbar durch Kostenreduzierung, Effizienzsteigerung, Wettbewerbsdifferenzierung und mehr Flexibilität.

Beratungsschwerpunkte

Der Unternehmensbereich IBM Global Business Services ist das weltweit größte Beratungshaus. Es wurde im Jahr 2002 nach der Übernahme von PwC Consulting durch IBM gegründet. IBM Global Business Services bietet Strategie- und Prozess-Know-how in Kombination mit technologischer Expertise. Mit den Beratungsfeldern Strategy & Change, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Financial Management, Human Capital Management, Business Analytics & Optimization sowie den entsprechenden IT-Services (Integration und Management von Applikationen einschließlich Outsourcing) deckt IBM Global Business Services die komplette Wertschöpfungskette von Unternehmen und Organisationen ab. Insgesamt ist IBM Global Business Services in fast 20 Einzelbranchen aktiv.

Kontakt

IBM Global Business Services

Dr. Frank Zurlino
Managing Partner
Anschrift:
Gustav-Heinemann-Ufer 120, 50968 Köln
Telefon: +49 (0) 2 11 - 4 76 11 82
E-Mail: zurlino@de.ibm.com
Internet: www.ibm.com/consulting/de

Dr. Torsten Stuska
Partner, Global Leader M&A
Anschrift:
Wilhelm-Fay.Str. 30-34, 65936 Frankfurt
Telefon: +49 (0) 69 - 66 45 36 85
E-Mail: torsten.stuska@de.ibm.com

L Ü N E N D O N K

Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist Lünendonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Kontakt

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Thomas Lünendonk
Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66
E-Mail: luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de

Impressum

Herausgeber:
Lünendonk GmbH
Ringweg 23
87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 8341 96 636-0
Telefax: +49 8341 96 636-66
E-Mail: info@luenendonk.de
Internet: http://www.luenendonk.de

Autoren:
Thomas Lünendonk, Lünendonk GmbH
Rainer Strang

Gestaltung:
Lünendonk GmbH

Copyright © 2010 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren
Alle Rechte vorbehalten