

Schriftenreihe

Personal- und Organisationsentwicklung

Band 5

Herausgeber: Prof. Dr. Ekkehart Frieling, Universität Kassel
Institut für Arbeitswissenschaft

Integration der Informationstechnologie im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen

Otto Grohmann

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Maschinenbau der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Ekkehart Frieling

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Konrad Spang

Tag der mündlichen Prüfung

18. Januar 2007

Das Werk ist unter der Creative Commons Licence veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2007

ISBN-13: 978-3-89958-280-2

URN: urn:nbn:de:0002-2802

© 2007, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Umschlaggestaltung: Bettina Brand Grafikdesign, München
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

VORWORT

Die konzeptionelle Grundlage der vorliegenden Dissertation ist zum großen Teil in Zusammenhang mit den Projekten der unternehmensweiten Neueinführung verschiedener Informationssysteme sowie der Integration eines neu akquirierten Tochterunternehmens entstanden, die ich während meiner Tätigkeit als Leiter der Informationsverarbeitung betreut habe. Durch vielfältige und unternehmensübergreifende Gespräche mit IT-Nutzern aller Hierarchieebenen und Organisationseinheiten erhielt ich anschauliche Hinweise über deren momentane Probleme, Tipps zur Ermittlung der empirischen Daten sowie wertvolle Anregungen und Korrekturen bei der Entwicklung der Empfehlungen.

Ohne diese Anstöße und Unterstützung von vielen Seiten wäre die vorliegende Dissertation nicht zu realisieren gewesen. Ich möchte daher an dieser Stelle allen danken, die in vielfältiger Weise zum Gelingen derselben beigetragen haben.

Ein besonderer Dank gilt zunächst meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Ekkehart Frieling, für die aktive Förderung der Arbeit, der Möglichkeit, extern am Institut für Arbeitswissenschaften der Universität Kassel zu promovieren und der Gewährung des Freiraums bei der Bearbeitung des Themas.

Herrn Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens sowie für die wertvollen Anregungen zur Abrundung der Arbeit.

Im Hinblick auf die Möglichkeiten zur Durchführung der empirischen Untersuchungen im Unternehmen danke ich insbesondere den Herren Dipl.-Kfm. Hans Peter Hehn, Dipl.-Kfm. Werner Bothe und Andreas Bier. Bei Gestaltung und Auswertung der Fragebögen sowie der Unterstützung bei den Interviews danke ich stellvertretend für die Kollegen der IT-Abteilung Herrn Dipl.-Betr. Peter Schnell und Herrn Christoph Budny.

Danken möchte ich auch meinem Kollegen, Herrn Dipl.-Kfm. Jochen Faisst, sowie meinen Freunden, insbesondere Herrn Dr.-Ing. Herbert Machill und Herrn Dipl.-oec. Raimond Merz, für die kritische Durchsicht und die Optimierungsvorschläge meiner Arbeit.

Der größte Dank gebührt jedoch meiner Frau Jasmin und meinem Sohn Benedikt. Beide haben mir während dieser Arbeit sehr viel Geduld und Verständnis entgegengebracht und mich letztlich zum Fertigstellen der Arbeit immer wieder kräftig motiviert.

Otto Grohmann

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung und Aufgabenstellung	1
1.1	Problemstellung.....	4
1.2	Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit	7
2.	Forschungsmethodik.....	8
2.1	Aufbau der Arbeit.....	8
2.2	Gewählter Forschungsprozess	10
2.3	Eingesetzte Forschungsmethoden	13
2.4	Case-Research als Forschungsmethode	14
2.5	Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und Analyse.....	17
2.5.1	Analyse im Rahmen Case-Research	20
2.5.2	Weitere Analyseinstrumente.....	21
2.5.3	Fragebogen Migration der Systeme	24
2.5.4	Fragebogen IT-Integration.....	26
2.5.5	Expertengespräche.....	26
2.5.6	Vorgehensmodell	27
3.	Herausforderungen für mittelständische Unternehmen	30
3.1	Definition Klein- und Mittelunternehmen.....	30
3.2	Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in Deutschland...	32
3.3	Typische Stärken und Schwächen von KMU gegenüber Grossunternehmen.....	33
3.3.1	Stärken der KMU im Vergleich zu Grossbetrieben	34
3.3.2	Schwächen von KMU gegenüber Grossbetrieben.....	35
3.4	Struktur und Einsatz von IT-Systemen in mittelständischen Unternehmen	36
3.4.1	Aufbau und Ausprägung der Systeme	37
3.4.2	Firmenindividuelle Anpassungen	40
3.4.3	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	41
3.4.4	Mitarbeiter bezogene Faktoren	44

3.5	Aktuelle Herausforderungen für KMU, Methoden des Reengineering und ihre Auswirkungen auf den Einsatz der IT	46
3.5.1	Lean Management	47
3.5.2	Business Reengineering	48
3.5.3	Akquisitionen	50
4.	Methodischer Ansatz zum Management der IT-Integration bei Akquisitionen	54
4.1	Pre- / Vorplanungsphase	55
4.2	Vertrag / Akquisitionsphase	57
4.3	Post-Merger / Integrationsphase	58
4.3.1	Aufgaben und Inhalte	58
4.3.2	Erfolgsfaktoren	59
4.4	Projektmanagement bei der IT-Integration	62
4.4.1	Projektorganisation	64
4.4.2	Ablauforganisation	66
4.5	IT-Integration	68
4.5.1	Analyse	68
4.5.2	Strategie	71
4.5.3	Umsetzung	73
5.	Case-Research-Projekt zur Akquisition und organisatorischen Integration	77
5.1	Struktur und Umfeldbedingungen des Beispielunternehmens	77
5.2	Ausgangssituationen zur Akquisition	80
5.2.1	Ausgangssituation des akquirierenden Unternehmens	80
5.2.2	Kennzeichen des übernommenen Unternehmens	80
5.2.3	Motive zum Verkauf	81
5.2.4	Motive zur Akquisition	81
5.3	Vorgehensweise im Akquisitionsprozess	82
5.4	Organisatorische Integration	84
5.4.1	Strategie des Mergers	85
5.4.2	Eingliederung in den Unternehmensverbund	89

5.4.3	Integrationsprojekte	91
5.4.4	Projektorganisation und Zeitplan	93
5.4.5	Verlauf und erzielte Ergebnisse	97
5.5	Reorganisation	100
5.5.1	Ziele und Projektstruktur	100
5.5.2	Erzieltes Ergebnis	102
5.6	Kritische Würdigung	104
6.	Case-Research-Projekt IT-Integration	107
6.1	Einbindung in das Post-Merger Management	107
6.2	Vorgehensweise	108
6.2.1	Ausgangssituation im akquirierenden Unternehmen	109
6.2.2	Ausgangssituation im akquirierten Unternehmen	111
6.3	Projektmanagement	112
6.3.1	Projektablauf	113
6.3.2	Projektorganisation	114
6.4	Systemanalysen und Erstellung des Umsetzungskonzepts	115
6.4.1	Strukturiertes Vorgehen	115
6.4.2	Ergebnisse der Systemanalysephase	116
6.4.3	Würdigung der Systemanalysen	120
6.5	Durchführung der Migration	121
6.5.1	Detailplanung	121
6.5.2	Ablauf der Umsetzung	123
6.5.3	Schwerpunkt ERP Datenmigration	123
6.5.4	Erfahrungen zum Informations- und Schulungskonzept	126
6.6	Veränderte Prozessanforderungen aufgrund organisatorischer Änderungen	129
6.7	Auswirkungen der Personalreduktion	132
6.8	Ergebniskontrolle und Würdigung	134
7.	Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analysen	136
7.1	Fragebogen Migration der Systeme	136
7.1.1	Aufstellung der Ergebnisse	137

7.1.2	Kernpunkte	141
7.2	Fragebogen IT-Integration	142
7.2.1	Analyseumfeld	142
7.2.2	Aufstellung der Ergebnisse	143
7.3	Expertengespräche zur IT-Integration	149
7.3.1	Fallbeispiel: Unternehmen aus dem Bereich Elektronik	149
7.3.2	Fallbeispiel: Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus ..	154
7.4	Zusammenfassung	157
8.	Gestaltungsvorschläge zur erfolgreichen Bewältigung der IT- Integration	159
8.1	Basis und Anwendungsbereich der Empfehlungen	159
8.1.1	Basis	159
8.1.2	Anwendungsbereich	160
8.2	Phasenplan der IT-Integration	162
8.3	Einbindung und Einflüsse der Post-Merger Integration	164
8.3.1	Einbindung in die Projektorganisation des Post-Merger Managements	165
8.3.2	Einflüsse aus dem Post-Merger Management	166
8.4	Projektmanagement	167
8.4.1	Funktionale Betrachtung	168
8.4.2	Institutionale Betrachtung	169
8.4.3	Instrumentale Betrachtung	172
8.5	Sofortmaßnahmen	176
8.6	Vorstudien	179
8.6.1	Projektorganisation	179
8.6.2	Analyse des Ist-Stands	181
8.6.3	Entscheidungsfindung und Initiierung der Integrationsprojekte	182
8.7	Analysen	183
8.7.1	Zielbildung	184
8.7.2	Alternativensuche	184

8.7.3	Alternativenanalyse und -beurteilung	185
8.7.4	Entscheidung	186
8.8	Umsetzung.....	187
8.8.1	Projektteam.....	187
8.8.2	Endanwender.....	189
8.9	Erwartete Ergebnisse	193
9.	Schlussbetrachtung	195
9.1	Zusammenfassung.....	195
9.2	Ausblick	197
10.	Literaturverzeichnis	198

Anhang

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<i>Seite</i>
Abbildung 1: Anzahl Fusions- und Akquisitionsaktivitäten weltweit	1
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	9
Abbildung 3: Gewählter Forschungsprozess	12
Abbildung 4: Vorgehensmodell der IT-Integration	17
Abbildung 5: Zeitliche Einordnung der verschiedenen Datenerhebungen.	28
Abbildung 6: Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse.....	29
Abbildung 7: Y-Modell der Geschäftsprozesse und IT-Systeme	38
Abbildung 8: Realitäten und Anforderungen im Digital Business.....	45
Abbildung 9: S-Kurven der Veränderungsprozesse	50
Abbildung 10: Gründe für Misserfolge bei M&A	60
Abbildung 11: Phasenweise Einbindung der Mitarbeiter.....	64
Abbildung 12: Aufgabenanalyse im Organisationsprozess.....	67
Abbildung 13: Schwierigkeiten bei der Einführung von ERP-Systemen.....	74
Abbildung 14: Das akquirierende Unternehmen und seine Tochtergesellschaften.....	78
Abbildung 15: Kernprozesse des Beispielunternehmens.....	79
Abbildung 16: Die zum Verkauf angebotene, rechtlich unselbständige Division einer Konzerngesellschaft	81
Abbildung 17: Struktur des akquirierenden Unternehmens nach Vollzug der Übernahme	89
Abbildung 18: Aufbau und Struktur des erworbenen Unternehmens kurz nach der Übernahme	91
Abbildung 19: Projektorganisation und Rollen im Integrationsprojekt.....	95
Abbildung 20: Zeitplan für das Integrationsprojekt	96
Abbildung 21: Organisation und Eckpunkte des Zeitplans der Restrukturierung	101

Abbildung 22: Struktur des akquirierten Unternehmens nach der Restrukturierung	103
Abbildung 23: Zeitlicher Verlauf der wesentlichen Aktivitäten der Akquisition.....	107
Abbildung 24: Struktur der IT-Systeme des Mutterunternehmens.....	110
Abbildung 25: Struktur der IT-Systeme des Tochterunternehmens.....	112
Abbildung 26: Projektablauf der IT-Integration	114
Abbildung 27: Prinzipdarstellung der Unterschiede bei Verwaltung der Materialstämme	117
Abbildung 28: Entscheidungsmatrix soft facts	119
Abbildung 29: Umstellungsgroßplanung Zeit- und Aktivitäten	121
Abbildung 30: Projektorganisation Umsetzung Migration der IT-Systeme	122
Abbildung 31: Schema der Datenmigration	125
Abbildung 32: Gegenüberstellung der veränderten Prozessabläufe	131
Abbildung 33: Freigesetzte Mitarbeiter des Umsetzungsprojektes IT- Integration nach der Restrukturierung.....	133
Abbildung 34: Erste Ansprechpartner bei IT-Problemen.....	139
Abbildung 35: Tägliche Arbeitszeit mit den Systemen	140
Abbildung 36: Täglicher Aufwand für Sekundärtätigkeiten	140
Abbildung 37: Motivationsverlauf (qualitativ) der Key-User über den Zeitraum der IT-Integration	144
Abbildung 38: Organisationskriterien bei der IT-Integration	145
Abbildung 39: Kriterien des Projektteams.....	145
Abbildung 40: Kriterien für Key-User	146
Abbildung 41: Wirksamkeit Key-User Konzept.....	148
Abbildung 42: Hauptprozesse von Mutter- und Tochterunternehmen	151
Abbildung 43: Projektorganisation Umstellung ERP und PDM.....	152
Abbildung 44: Projektplan IT-Umstellung Kernsysteme ERP und PDM....	153
Abbildung 45: Zeitplan der IT-Integration	156
Abbildung 46: Phasenplan der IT-Integration	163
Abbildung 47: Projektorganisation der IT-Integration	171
Abbildung 48: Deckblatt zur Projektplanung und Kontrolle	173

Abbildung 49: Aufgabentemplate zur Projektplanung und Kontrolle.....	174
Abbildung 50: Stufenweise Integration der Mitarbeiter.....	180
Abbildung 51: Mehrstufiges Ausbildungskonzept für die Endanwender....	190
Abbildung 52: Beispiel für Intranet Diskussionsforum	192
Abbildung 53: Optimierungspotential bei Anwendung der Empfehlungen.	194

TABELLENVERZEICHNIS

	<i>Seite</i>
Tabelle 1: Case-Research und Action-Research	16
Tabelle 2: Inhalte des Interviewleitfadens Expertengespräche.....	27
Tabelle 3: KMU-Definition der EU seit 01.01.2005.....	31
Tabelle 4: Wesentliche Erfolgsfaktoren für IT-Projekte im Mittelstand	42
Tabelle 5: Strategien der Veränderung im Überblick	47
Tabelle 6: Phasen des Akquisitionsprozesses und wesentliche Aufgaben innerhalb dieser Phasen	55
Tabelle 7: Berater bei M&A	57
Tabelle 8: Lösungsansätze für Projektmanagementaufgaben.....	63
Tabelle 9: Schema einer Übersicht Kompatibilität der IT-Komponenten ...	70
Tabelle 10: Wesentliche Philosophieunterschiede der IT-Systeme.....	116
Tabelle 11: Gegenüberstellung der Betriebskosten (Laufzeit fünf Jahre)..	119
Tabelle 12: Ergebnisübersicht Wandel der Systeme	138
Tabelle 13: Ergebnisübersicht Arbeitsprozess	139
Tabelle 14: Zusammenfassung der Top-Kriterien	158
Tabelle 15: Grundlagen der Empfehlungen.....	160
Tabelle 16: Kontextmerkmale des Falls mit eventuellem Einfluss auf die Empfehlungen.....	161
Tabelle 17: Einfluss der Merkmale des Fallbeispiels auf den Anwendungsbereich der Empfehlungen	162
Tabelle 18: Checkliste zur Erarbeitung der Sofortmaßnahmen	177

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAD	Computer Aided Design
d. h.	das heißt
Dax	Deutscher Aktienindex
DVO	Datenverarbeitung Organisation
E-Mail	Electronic Mail
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GF	Geschäftsführer
GL	Geschäftsleitung
Hrsg.	Herausgeber
HW	Hardware
i.d.R.	in der Regel
IE	Internet Explorer
IT	Informationstechnologie
ITK	Informations- und Kommunikationstechnik
KABA	Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro

KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LAN	Local Area Network
Ltr.	Leiter
M&A	Mergers and Acquisitions
o.g.	oben genannte
o.V.	ohne Verfasser
PC	Personal Computer
PLM	Product Lifecycle Management
PMI	Post-Merger Integration
PPS	Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
Q	Quartal
S	Standardabweichung
S.	Seite
Sb	Sachbearbeiter
SW	Software
TAI	Tätigkeits-Analyse-Inventar
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WAN	Wide Area Network
Y2K	Year 2000 compliance
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung und Aufgabenstellung

Der Markt für Transaktionen von Unternehmen und Beteiligungen (Mergers and Acquisitions [M&A]) stieg bis zum Jahr 2000 kontinuierlich an. Einhergehend mit dem Abschwung an den internationalen Börsen in den Jahren 2001 bis 2004 war jedoch auch ein enormer (vorübergehender) Rückgang sowohl des Transaktionsvolumens als auch hinsichtlich der Anzahl der Transaktionen festzustellen (vgl. Kummer, 2005, S. 1). Seit dem Jahr 2004 ist mit den wieder optimistischen Erwartungen in der Wirtschaft und dem kontinuierlichen Auftrieb der Börsen auch ein erneuter Anstieg der M&A zu beobachten (vgl. Abbildung 1), so dass 2006 der Markt für M&A in Deutschland gemäß US-Investmentbank Morgan Stanley wieder Rekordstände wie zur Jahrtausendwende erreichen könne (vgl. Syre, 2006, S. 1).

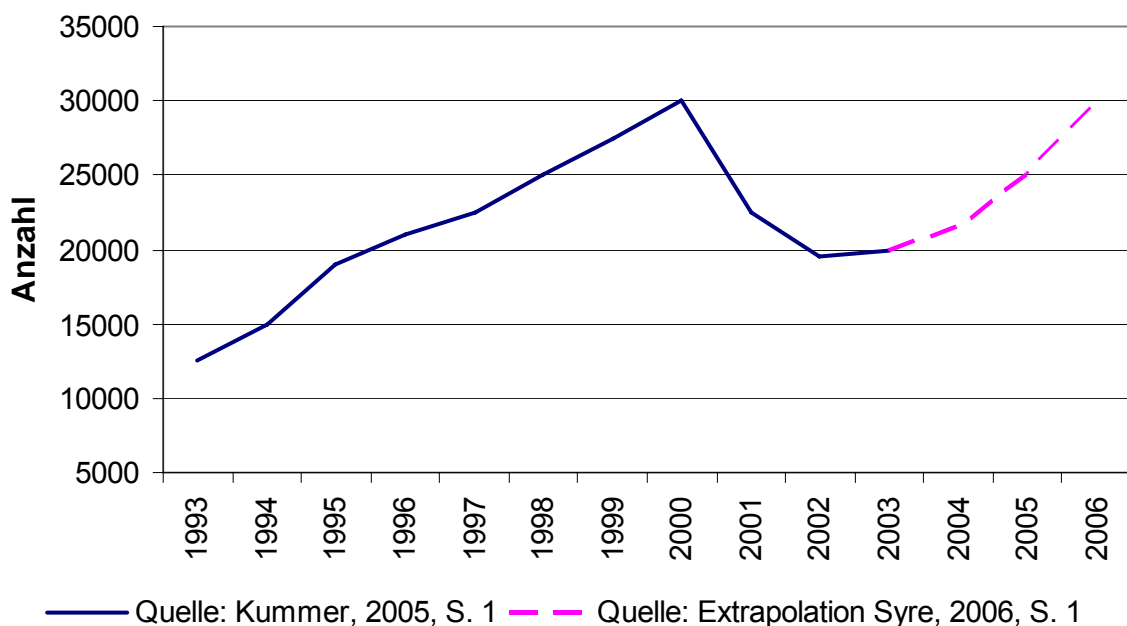


Abbildung 1: Anzahl Fusions- und Akquisitionsaktivitäten weltweit¹

Andere Quellen verweisen darauf (vgl. Wirtgen, 2006, S. 1), dass trotz diverser Ernüchterungen Unternehmensübernahmen und -zusammenschlüsse auch im Mittelstand weiter zunehmen werden. Manche Kommentatoren sprechen heute sogar vom Wiederaufleben des Fusionsfiebers in Europa (vgl. Reich, 2006, S. 1).

¹ In Anlehnung an Kummer, 2005, S. 1

Wie eine Studie von Towers Perrin zeigt, bezeichnen 80% der 132 weltweit befragten Manager M&A als wichtig oder sehr wichtig für den Erfolg der eigenen Strategie (vgl. Hawranek, 2004, S. 2), um den Wettbewerbsdruck zu entgegnen, der durch Globalisierung und Deregulierung sowie durch die Einführung neuer Technologien und immer kürzere Produktzyklen erzeugt wird.

Die Motive für Unternehmen zu nationalen und internationalen Akquisitionen blieben jedoch in den Phasen des Booms sowie des Rückgangs annähernd gleich und können wie folgt kategorisiert werden (vgl. Bühner, 1990, S. 5 ff.; Bachmann, 2001, S. 15 ff.):

- Kostenreduzierung durch Synergieeffekte zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Steigerung von Marktanteilen zu Lasten der Wettbewerber
- Erschließung neuer Auslandsmärkte durch Produktion und/oder Vertrieb im jeweiligen Markt
- Verfolgung persönlicher Ziele, wie z.B. Macht- und Einfluss-Streben, Erfüllung politischer Erfordernisse usw.
- Verfolgung von Diversifikationszielen, um Zugang zu neuen Technologien, Produkten und Märkten zu erlangen
- Verkäufe von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Unternehmensteilen zur Portfoliobereinigung und Cash-Generierung

So sehr Unternehmenszusammenschlüsse auch als probates Mittel erscheinen, den sich schnell ändernden Marktbedingungen zu begegnen, sind sie doch offenkundig alles andere als risikoarm. Die zu Beginn einer Akquisition häufig vorhandene große Aufgeschlossenheit oder sogar Euphorie verblasst meist bald wieder. Ein Grossteil dieser Aktivitäten, sofern nicht ohnehin bereits gescheitert, erfüllen nicht die einst in sie gesetzten Erwartungen. Als wesentliche Ursachen werden in der Literatur folgende Gründe für die Misserfolge genannt (vgl. Scheiter, 1989, S. 2; Gerds 2000, S. 3 ff.):

- Fehler bei der Auswahl und/oder Bewertung von Unternehmen, die akquiriert werden sollen
- Keine bzw. nicht ausreichende Planung der Akquisition seitens des akquirierenden Unternehmens

- Unzureichendes Post-Merger Management zur vollständigen Integration des übernommenen Unternehmens

Bei der Ursachenanalyse der beiden erstgenannten Punkte stehen finanzwirtschaftliche Fragen zu Bewertungskriterien, zur Kaufpreisermittlung, zu Finanzierungsstrategien und zur Kaufrealisierung im Mittelpunkt.

Betrachtet man den Themenkreis des Post-Merger Managements etwas detaillierter, so kristallisieren sich fünf Kernpunkte für die erfolgreiche Gestaltung der Unternehmensintegration heraus (vgl. Clever, 1993, S. 58 ff.; Gerds/Schewe, 2006, S 5 ff.):

- Aufsetzen des Integrationsprojektes
- Konsolidierung der Führungsorganisation
- Besetzung der Führungsmannschaft
- Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens
- Zusammenführung der Geschäftsprozesse durch durchgängige Integration der IT-Systeme

Die Erfahrung zeigt, dass ein methodisches Vorgehenskonzept in allen Phasen der Unternehmensintegration von nicht zu unterschätzender Bedeutung für den Akquisitionserfolg ist (vgl. Clever, 1993, S. 4). Obwohl jede Unternehmensübernahme von individuellen Herausforderungen geprägt ist, lassen sich doch die bei der Übernahme einer Gesellschaft gewonnenen Erfahrungen durchaus auf andere Fälle übertragen. Unternehmen, die bereits mehrere Akquisitionen durchgeführt haben und bei denen aufgrund dessen umfangreiche Erfahrungen vorliegen, präsentieren sich erfolgreicher. Jedoch kann sich kein Unternehmen einen Testfall leisten, um den Integrationsprozess zu studieren.

Wesentliches Ziel der Integration bzw. der Akkulturation ist es, einen „im Einzelfall angemessenen Weg für die übernommene Gesellschaft zwischen totaler Kulturaufgabe und völliger Kulturbewahrung unter Berücksichtigung eines auskömmlichen Verhältnisses zur übernehmenden Unternehmung zu finden“ (Krystek, 1992, S. 550). Glohr (2003, S. 3) beschreibt dabei die Problematik der IT-Integration als einen der wesentlichen Faktoren für einen erfolgreichen Merger. Begründet wird dies in der zentralen Rolle der IT bei Definition der neuen Organisation sowie der neuen Unternehmensprozesse.

In aller Regel gehört die IT jedoch nicht zur Kernkompetenz² im Unternehmen, schon gar nicht bei KMU. Die IT-Systeme sind lediglich ein wichtiges Werkzeug zur Unterstützung der Wertschöpfungsprozesse.

Optimal genutzt werden Werkzeuge dann, wenn die Anwender die Stärken und Schwächen des Werkzeugs genau kennen, deren Gebrauch beherrschen und motiviert sind, diese Systeme anzuwenden. Somit stehen im Fokus der optimalen IT-Nutzung das Know-how und die Akzeptanz der Anwender.

1.1 Problemstellung

Vor der weiteren Vertiefung zur IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Management besteht zunächst die Notwendigkeit, die aktuellen Problemstellungen herauszuarbeiten und zu betrachten, wieweit diese bereits durch vorliegende Arbeiten abgedeckt sind.

Zunächst kann allgemein festgestellt werden, dass IT-Integrationen in der Literatur eher selten behandelt werden. Vermutlich besteht die Annahme, dass es im Verlauf der IT-Integration zu weniger Problemen kommt wie tatsächlich auftreten. Zwar sind einige wissenschaftliche Abhandlungen zum Gesamtthema Mergers & Acquisitions vorhanden, die sich auch auf die Post-Merger Integration anwenden lassen. Sie konzentrieren sich jedoch meist auf bewertungstechnische, juristische oder steuerliche Aspekte oder geben allgemeingültige Hinweise zum Post-Merger Management. Die speziellen Problematiken bei der IT-Integration bleiben hierbei jedoch außen vor.

Die Analyse der Literatur, die sich mit allen Phasen des Post-Merger Managements befasst (vgl. Gerds, 2000; Bauch, 2003) zeigt, dass die spezifischen Herausforderungen der IT-Integration zu oberflächlich und zu allgemein behandelt werden, was zur vertieften Betrachtung und Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen bei weitem nicht ausreichend ist. Andererseits wird immer wieder die strategische Bedeutung der Zusammenführung von Informationstechnologie als Dreh- und Angelpunkt für den Integrationserfolg betont. Die Maßnahmen zur IT-Integration werden dabei als äußerst komplex beschrieben und bedürfen damit, auch unter dem Aspekt des Risikomanagements, einer fundierten Betrachtung (vgl. Bark, 2002, S. 178).

² Der Begriff Kernkompetenzen wurde von Hamel/Prahalad eingeführt und meint die von Unternehmen entwickelten Fähigkeiten, bestimmte erfolgskritische Schritte der Wertschöpfungskette besser als andere zu erfüllen (vgl. Hamel/Prahalad, 1995, S. 307ff.).

Die vorhandene, spezifische Literatur zur IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements kann grob in drei Kategorien gegliedert werden: Zum einen fundierte, theoretische Arbeiten (exemplarisch vgl. Lindner, 1989; Clever, 1993; Kromer, 2001), die basierend auf empirischen Analysen allgemeingültige Aussagen zur IT-Integration entwickeln. Anderer Art sind rein theoretische Arbeiten, deren Basis ausführliche Literaturanalysen sind. Angereichert werden diese Arbeiten durch Diskussionen mit Praktikern, die in Integrationsprojekte eingebunden waren. Im Ergebnis werden umfangreiche Vorgehensmodelle beschrieben. Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit von Rentrop (2004). Die dritte Kategorie bilden Praxisberichte, in denen, durch Dokumentation von Projekten der Zusammenführung verschiedener IT-Systeme, Informationen zur Gestaltung der IT-Integration gegeben werden.

Gemeinsam weisen alle drei Kategorien jedoch folgende Defizite auf:

Die Analysen und hieraus abgeleiteten Strategien konzentrieren sich nahezu ausschließlich auf Merger, die von Großunternehmen durchgeführt wurden (vgl. Kromer, 2001, S. 133 ff.; Hohnhaus, 2004, S. 247). Fusionen von Konzernen liegen häufig im Blickpunkt des öffentlichen Interesses³, genießen einen hohen Grad an Aufmerksamkeit und werden daher auch von Seiten der Wissenschaft eingehend untersucht und behandelt.

Weitgehend unberücksichtigt dagegen bleiben Merger, die von mittelständischen Unternehmen durchgeführt werden. Publizität wird vom deutschen Mittelstand kaum gesucht oder gefördert (vgl. Marquardt, 1998, S. 3). Die Zusammenschlüsse mittelständischer Unternehmen werden in der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen und laufen nach Außen fast unbemerkt ab.

Die nur spärliche Ausrichtung in der Literatur speziell auf KMU überrascht zunächst, wenn man sich deren Bedeutung vor Augen führt. In den europäischen Volkswirtschaften und gerade in Deutschland (vgl. Marquardt, 1998, S. 4) und der Schweiz (vgl. Mähr, 2003, S. 2; Hartmann Schenkel, 2003, S. 10) nehmen mittelständischen Unternehmen eine herausgehobene Bedeutung ein. Mittelständische Unternehmen generieren mehr als 50% der Bruttowertschöpfung und beschäftigen mehr als zwei Drittel der Erwerbstätigen. Gerade KMU sehen sich jedoch aufgrund der Vielzahl und Verschiedenartigkeit der mit dem Merger einhergehenden Problemstellungen sowie der knappen internen Ressourcen besonderen Herausforderungen gegenübergestellt (vgl. Möller, 1983, S. 86 f.).

³ Als Beispiele seien die Übernahmen von DaimlerChrysler, ThyssenKrupp, Vodafone-Mannesmann, HP-Compaq, Bayer-Schering usw. genannt.

Die Frage, ob denn möglicherweise die KMU Praxis keinen Bedarf an theoretisch fundierter, speziell an sie gerichteter Literatur hat, wurde u. a. von Mähr (2003) klar verneint. Mähr äußert dabei die Ansicht, dass KMU weniger auf der Suche nach eleganten, überzeugenden, theoretischen Unternehmens- oder Management-Modellen sind, sondern sich mehr mit dem täglichen „klugen“ Handeln beschäftigen. Bei an KMU ausgerichteter Literatur sei daher ein besonderer Augenmerk auf die Sprache zu richten. Die im Rahmen einer empirischen Studie befragten Entscheidungsträger von KMU äußerten die Anforderung, dass die Arbeit klar verständlich sein und praxisorientierte Umsetzungsempfehlungen enthalten müsse (vgl. Mähr, 2003, S. 3 ff.).

Ein zusätzlicher, erstaunlicher Mangel in den einschlägigen Beiträgen sowie dem aktuellen Forschungsstand besteht darin, dass Bedürfnisse und Meinungen der Endanwender keine direkte Berücksichtigung finden. Befragt werden Manager und IT-Verantwortliche, Angaben von Anwendern fehlen in der Regel gänzlich. In der empirischen Arbeit von Kromer (2001) wurden beispielsweise die zugrunde liegenden Daten nur aus Gesprächen mit IT-Managern gewonnen. Auch den Literaturverzeichnissen der theoretischen Arbeiten von Gerds (2000) und Rentrop (2004) ist zu entnehmen, dass Untersuchungen mit Einbindung von IT-Anwendern nicht berücksichtigt wurden bzw. nicht vorhanden sind.

In Summe leitet sich aus den genannten Problemen und Anforderungen von KMU der Bedarf ab, im Rahmen der Mergers & Acquisitions – Forschung weitere, vertiefte und spezifische Analysen durchzuführen. Im Fokus sollen die Problematiken der IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Betriebe stehen. Den Bedürfnissen der Endanwender des akquirierten Unternehmens ist dabei angemessen Rechnung zu tragen.

1.2 Zielsetzung und Abgrenzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat die IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen zum Gegenstand. Sie leistet damit einen Beitrag zur Schließung einer Lücke in der M&A-Forschung, die ihr Hauptaugenmerk bislang zum einen auf Übernahmen durch Großkonzerne gerichtet hat und zum anderen keine spezifischen Untersuchungen zur IT-Integration mittelständischer Betriebe liefert.

Die Arbeit hat zum Forschungsziel, auf Basis einer Fallstudie sowie theoretischer und empirischer Untersuchungen, fundierte Aussagen zur Gestaltung der IT-Integration zu entwickeln. Um ergänzend den Anforderungen mittelständischer Betriebe entgegen zu kommen, wird als weiteres Ziel angestrebt, klar und verständlich zu sein und praxisorientierte Umsetzungsempfehlungen zu enthalten.

Der wissenschaftlich neue Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt in den vorgenommenen empirischen Analysen, die im Kern die spezifischen Anforderungen mittelständischer Unternehmen untersuchen. Basierend auf diesen Analysen sind Ansätze zur IT-Integration im Post-Merger Management zu entwickeln, die die betriebliche Praxis unterstützen. Zur Entwicklung solcher benutzbarer Handlungsleitfäden ist neben der gebotenen wissenschaftstheoretischen Systematik der Einfluss von praktischen Erfahrungen unverzichtbar.

Es sind Methodiken zu erarbeiten, die aus den verschiedenen Sichtweisen heraus die Erstellung eines abgestimmten und allgemein akzeptierten Vorgehensplans ermöglichen und Maßnahmen zur erfolgreichen Realisierung der IT-Integration darlegen. Damit soll mittelständischen Unternehmen eine Unterstützung aufgezeigt werden, um die IT-Integration im Rahmen zukünftiger Akquisitionen mit besseren Chancen auf Erfolg zu tätigen.

2. Forschungsmethodik

Die Bestimmung des methodischen Vorgehens stellt einen Schlüsselfaktor in der Gestaltung einer wissenschaftlichen Arbeit dar. Die wesentliche Herausforderung besteht hierbei darin, aus dem breiten Methodenspektrum eine den untersuchten Fragestellungen adäquate Vorgehensweise herauszugreifen. Entsprechend ist für die vorliegende Arbeit, nach Beschreibung des grundlegenden Aufbaus, zunächst das detaillierte Design des Forschungsprozesses auszuwählen. Anschließend werden die eingesetzten Forschungsmethoden festgelegt. Abschließend erfolgen Angaben zum Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse sowie Überlegungen zur Darstellung der Analyseergebnisse.

2.1 Aufbau der Arbeit

Zur Umsetzung des Forschungsvorhabens wird folgender Aufbau gewählt (vgl. Abbildung 2):

Zunächst werden in Kapitel 2 der Aufbau der Arbeit, das Design des Forschungsprozesses und die Forschungsmethoden festgelegt.

In Kapitel 3 werden Bedeutung und Probleme des Mittelstands in der deutschen Wirtschaft betrachtet. Dabei sind anfangs allgemeingültige Verhaltensmuster zur Begegnung verschiedener Herausforderungen zu identifizieren. Weiterhin ist auf spezifisch mittelständische Eigenheiten bei den IT-Strukturen einzugehen und deren Relevanz für IT-Projekte allgemein sowie der IT-Integration im Besonderen zu betrachten. Abschließend ist herauszuarbeiten, welche Einflüsse organisatorische Änderungen im Unternehmen auf die IT-Organisation haben und welche Bedeutung der IT bei den Veränderungsprozessen beizumessen ist.

In Kapitel 4 werden literaturgestützt die theoretischen Grundlagen für eine erfolgreiche IT-Integration mittelständischer Unternehmen erarbeitet und diskutiert. Dabei sind zunächst die verschiedenen Phasen einer Unternehmensakquisition zu analysieren und allgemeingültige Regeln für das Post-Merger Management zu identifizieren. Anschließend sind allgemeingültige Regeln für das Projektmanagement der verschiedenen Phasen einer IT-Integration zu erarbeiten. Abschließend erfolgt die Betrachtung der IT-Integration, wobei insbesondere Anforderungen zur Wirtschaftlichkeit sowie zur Erreichung einer möglichst großen Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter im Fokus stehen.

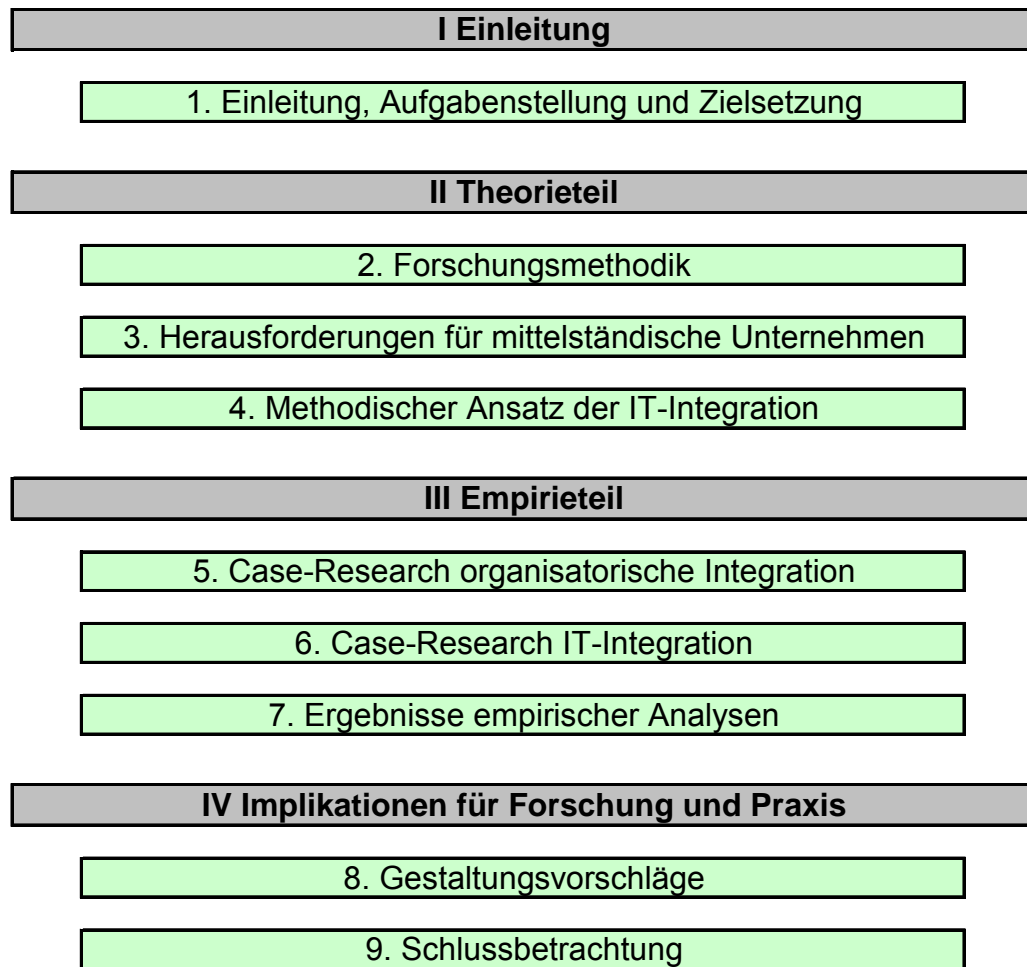


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit

Zur Gewinnung wichtiger Erkenntnisse über Abläufe, Zusammenhänge und Wechselwirkungen aller Prozesse des Post-Merger Managements mit dem Teilprojekt IT-Integration, erfolgt in Kapitel 5 der erste Teil zur Aufarbeitung eines Case-Research-Projektes. Analysiert werden anhand der Dokumentation des Projektes Post-Merger Management beide Unternehmen, deren Ausgangslage, die mit der Übernahme verbundenen strategischen Ziele, der Prozessverlauf der Unternehmensintegration sowie die hauptsächlichen Einflüsse auf die IT-Integration.

Anschließend wird in Kapitel 6 das Case-Research-Projekt zur IT-Integration dargestellt. Ausgangslage und Ablauf des Projektes werden detailliert beschrieben. Als Untersuchungsergebnisse werden Ursachen und Auswirkungen zentraler Integrationsentscheide, erreichte Ergebnisse wesentlicher Etappenziele sowie aufgetretene Probleme inklusive vorgenommener Korrekturmaßnahmen aufgezeigt. Schließlich erfolgt, im Hinblick auf die Entwicklung der Empfehlungen, die zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse.

Die Ergebnisse und Auswertungen der, zur breiteren Abstützung der Case-Research-Methode vorgenommenen, empirischen Untersuchungen, werden in Kapitel 7 ausgearbeitet. Zunächst werden die Anforderungen von IT-Nutzern im Rahmen der Einführung neuer EDV-Systeme behandelt. Es folgen Analysen mit Anwendern des akquirierten Unternehmens, sowohl über die Wichtung von Parametern zur Gestaltung der Integration als auch hinsichtlich Fragen zur Motivation der Mitarbeiter über den zeitlichen Verlauf der Integration. Abschließend erfolgt die Aufbereitung zweier Expertengespräche. Die jeweiligen Merger werden in Kurzanalysen behandelt sowie die von den Experten genannten Gestaltungsempfehlungen zusammenfassend dargestellt.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in Kapitel 8 die Ausarbeitung komprimierter und praktikabel anwendbarer Gestaltungsvorschläge, als Handlungsleitfaden für die erfolgreiche IT-Integration. Einleitend werden die Grundlagen der Empfehlungen und deren Anwendungsbereich diskutiert. Es folgt die Entwicklung eines Phasenplans zur IT-Integration, der die verschiedenen Prozessschritte zusammenfasst und verknüpft. Anschließend werden die Empfehlungen zu den einzelnen Prozessschritten ausgearbeitet. Diskussion und Darstellung des erwarteten Nutzens der Gestaltungsvorschläge beschließen das Kapitel.

In der Zusammenfassung in Kapitel 9 werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit dargestellt sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsaufgaben gegeben.

2.2 Gewählter Forschungsprozess

In der Literatur zur Methodik der Forschung ist der Ablauf des Forschungsprozesses ein zentraler Problemkreis (vgl. z.B. Remenyi et al., 1998, S. 289; Flick, 2000, S. 252; Zikmund, 2000, S. 59). Dabei besteht weitgehend Einigkeit, dass wissenschaftliche Aussagen zuerst generiert und dann überprüft werden müssen. Der Forschungsprozess muss also eine Explorations- und Evaluationsstufe enthalten (vgl. Remenyi et al., 1998, S. 64 ff.). Ausgangspunkt und Ablauf des Forschungsprozesses können jedoch angemessen gestaltet werden.

Als Ausgangspunkt kann entweder die Theorie oder die Praxis gewählt werden. Bei theoriegeleiteten Arbeiten bilden literaturgestützte Aussagen das wesentliche Fundament. Zur Evaluation werden in der Literatur diskutierte Praxisfälle, empirische Analysen sowie Diskussionen mit Praktikern herangezogen.

Beim Ablauf des Forschungsprozesses ist festzulegen, ob dieser linear oder zumindest teilweise iterativ erfolgt. Dabei geht es darum, ob die Wiederholung von Teilsequenzen zur schrittweisen Weiterentwicklung der Aussagen nach dem heuristischen Prinzip des „Generate-and-Test“ zugelassen wird. Dieses Prinzip „verlangt, dass eine neue Variante auszuarbeiten ist, wenn die zuletzt ermittelte Lösung als unbefriedigend beurteilt wird und angenommen werden darf, dass eine bessere existiert“ (Kühn/Grünig, 2005, S. 212).

In dieser Arbeit wird das primäre Forschungsziel der Unterstützung der Praxis durch Entwicklung relevanter, nützlicher und anwendbarer Gestaltungsempfehlungen verfolgt. Solch praktisch-normative Fragestellungen bedingen die konsequente Einbeziehung der Praxis auf allen Ebenen des Forschungsprozesses sowie teilweise einen iterativen Ablauf. Der Untersuchungsgegenstand muss schrittweise analysiert und verstanden werden, wobei es auch zu einer Überlappung mit der Entwicklung und dem Test der Gestaltungsempfehlungen kommen kann.

Ein Vorschlag zur Gestaltung des Forschungsprozesses, welcher der geforderten Praxisorientierung und schrittweisen Analyse des Untersuchungsgegenstandes zur Entwicklung der Empfehlungen gerecht wird, stammt von Ulrich: „Der Forschungsprozess ... beginnt in der Praxis, ist zur Hauptsache auf die Untersuchung des Anwendungszusammenhangs gerichtet und endet in der Praxis“ (Ulrich, 1981, S. 19). In Anlehnung an diesen Vorschlag wurde das eigene Vorgehen entwickelt (vgl. Abbildung 3). Der Praxisbezug wird systematisch in den Forschungsprozess integriert. Darüber hinaus ist der Forschungsprozess zumindest teilweise iterativ angelegt. Wie durch die Pfeilführung dargestellt, ist insbesondere bei den Schritten 4 und 5 zu erwarten, dass es notwendig werden kann, auf bereits abgeschlossene Schritte zurückzukommen. Die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für mittelständische Industrieunternehmen zur erfolgreichen Bewältigung der IT-Integration erfolgt zunächst basierend auf Literaturanalysen und der Analyse des Fallbeispiels. Anschließend werden in der Phase der Evaluation noch einmal Anpassungen vorgenommen.

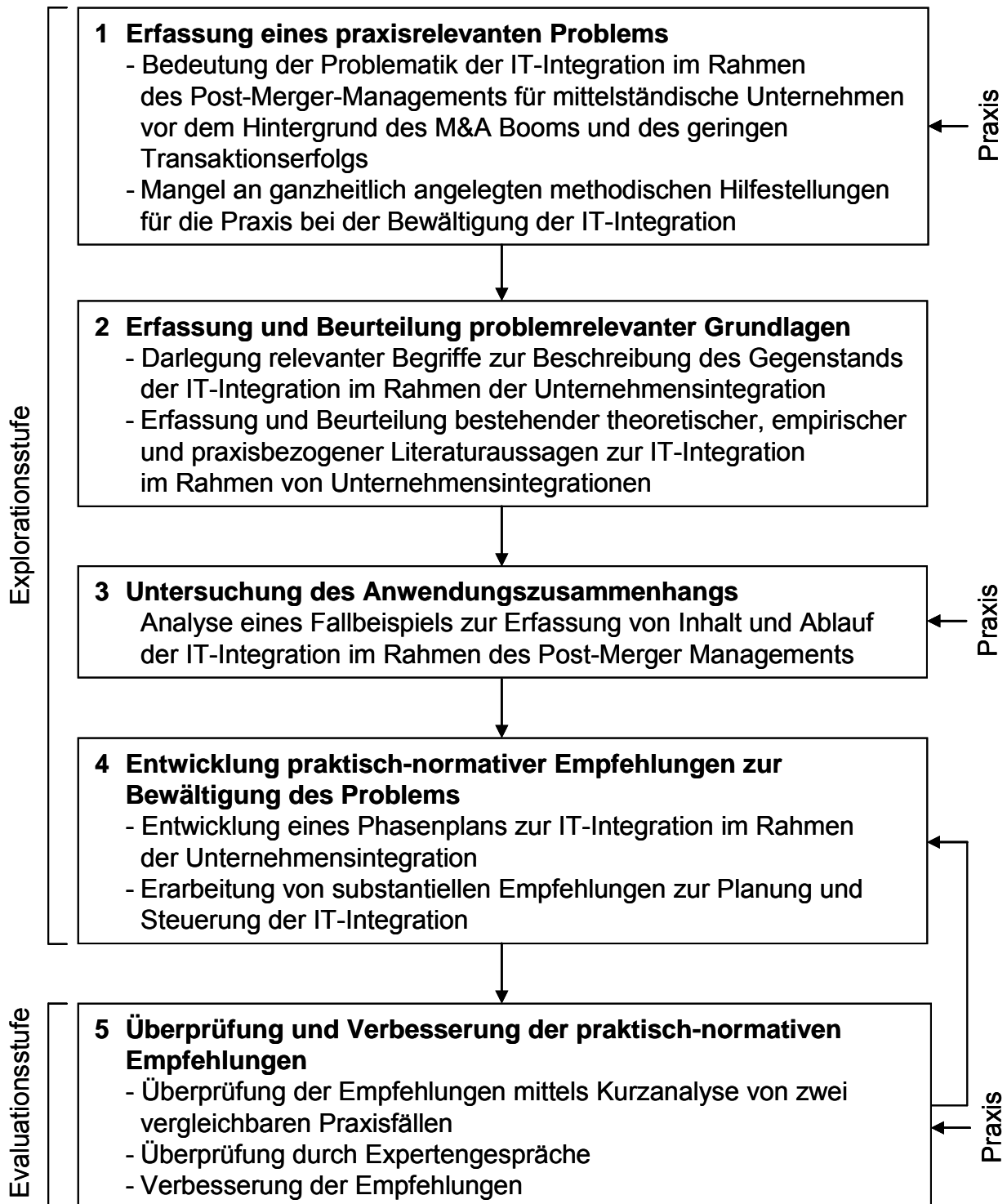


Abbildung 3: Gewählter Forschungsprozess⁴

⁴ In Anlehnung an Ulrich, 1981, S. 21

2.3 Eingesetzte Forschungsmethoden

Im Rahmen der Festlegung der Forschungsmethodik sind als nächstes die Forschungsmethoden festzulegen (vgl. z.B. Flick, 2000, S. 252; Zikmund, 2000, S. 59; Remenyi et al., 1998, S. 289). Für die, in dieser Arbeit zu behandelnden, praktisch-normativen Fragestellungen steht im Gegensatz zu theoretischen Arbeiten nicht die möglichst breite empirische Abstützung, sondern die Gewährleistung einer hohen Problemlösungskraft und Anwendbarkeit im Vordergrund. Dazu ist notwendig, den Untersuchungsgegenstand sowohl in der Breite ganzheitlich sowie gleichzeitig vertieft zu analysieren und zu verstehen. Hierzu ist die Analyse von Einzelbeispielen besser geeignet als die Durchführung und Auswertung breiter Erhebungen (vgl. Grünig, 1990, S. 24 ff.).

Daher ist das Kernelement der in dieser Arbeit zum Einsatz kommenden Methoden die Analyse eines konkreten Integrationsprojektes in Form eines Case-Research-Projektes. Dieses Projekt dient der fundierten Erforschung von Inhalt und Ablauf der gesamten Unternehmensintegration, von Einbindung und Einflüssen auf den Prozess der IT-Integration sowie der Durchführung der IT-Integration. Die vertiefte Analyse beschränkt sich aus Gründen des Aufwands auf ein einziges Integrationsprojekt (vgl. Yin, 2003a, S. 38 ff.).

Der Verfasser dieser Arbeit ist intensiv in die Durchführung des Integrationsprojektes involviert. Vorteile hiervon sind u. a. die langfristige, dauerhafte und kontinuierliche Projektarbeit (nicht nur Multimomentaufnahmen) sowie fundierte und umfassende Datensammlungen. Nachteile ergeben sich aufgrund möglicher eingeschränkter Neutralität, denkbarer Einflussnahmen auf die Betroffenen bei den Datenerhebungen sowie Einschränkungen bei der Übertragbarkeit der Ergebnisse. Diese möglichen Nachteile werden durch die nachfolgend genannten Maßnahmen gezielt kompensiert.

Zur Gewährleistung der gebotenen Neutralität sowie unbeeinflussten Meinungsäußerung der Projektbeteiligten sind Fragebögen zu entwickeln, deren Herleitung und Aufbau in Kapitel 2.5 beschrieben werden.

Die breitere Abstützung der entwickelten Empfehlungen soll durch Kurzanalyse zweier weiterer IT-Integrationen erreicht werden. Zu untersuchen sind vom Fallbeispiel komplett unabhängige Konsolidierungen, die ebenfalls aus Unternehmensintegrationen mittelständischer Industrieunternehmen resultieren. Darüber hinaus werden Expertengespräche mit den jeweils verantwortlichen Projektleitern über den Ablauf der IT-Integrationen sowie dem ersten Entwurf der entwickelten Gestaltungsempfehlungen geführt. Durch diese Art der Evaluation kann

mit angemessenem Aufwand der Gültigkeitsbereich der Empfehlungen eingegrenzt oder erweitert werden (vgl. Yin, 2003a, S. 78 ff.) sowie deren Tauglichkeit fundiert hinterfragt werden.

2.4 Case-Research als Forschungsmethode

Da Case-Research als Forschungsmethode im Rahmen dieser Arbeit eine zentrale Rolle einnimmt, jedoch bei wissenschaftlichen Arbeiten relativ selten zur Anwendung gelangt, werden nachfolgend die wesentlichen Eckwerte dieser Methode aufgezeigt. Umfassend behandelt wird Case-Research insbesondere in den Werken von Yin, 2003a und 2003b.

Beim Ausdruck Case-Research geht es um das Erforschen eines Falls (vgl. Hamel et al., 1993, S. 1). Ein Fall ist ein spezifisches Objekt, das als Beispiel für die untersuchte Problemklasse gelten kann. Folgende Randbedingungen sind dabei zu berücksichtigen:

- Ein Fall umfasst sowohl den Untersuchungsgegenstand als auch den Kontext;
- Ein Fall ist spezifisch, das heißt er bezieht sich stets auf einen bestimmten Zeitraum und einen bestimmten Ort;
- Ein Fall ist in erster Linie ein Beispiel für etwas, das heißt er steht in unmittelbarer Beziehung zum betrachteten Problem.

Case-Research kann daher als Untersuchung einer Problemklasse anhand von mindestens einem spezifischen Fall bezeichnet werden. Case-Research ist durch die Einbeziehung der Kontextbedingungen des Untersuchungsgegenstands stets ganzheitlich angelegt und umfasst damit sowohl quantitative als auch qualitative Gesichtspunkte (vgl. Yin, 2003a, S. 13; Zikmund, 2000, S. 107). Als Vorteil ist der Einsatz bei Fragestellungen, die einer breiten empirischen Erhebung nicht zugänglich sind, sondern nur über detaillierte und gleichzeitig ganzheitlich angelegte Untersuchungen angegangen werden können, zu erwähnen.

Als nachteilig am Verfahren des Case-Researchs sind vor allem die beiden folgenden Punkte zu nennen (vgl. Hamel et al., 1993, S. 18 ff.):

- Unzureichende Generalisierbarkeit der auf wenigen Fällen basierten und begründeten Aussagen;

- Mangel an Genauigkeit bei der Datenerhebung und –analyse bedingt durch den qualitativen Charakter der Daten.

Die beiden Soziologen Glaser und Strauss setzten an diesen Kritikpunkten an und entwickelten methodische Ansätze zur Erfassung und systematischen Analyse qualitativer Daten. Kernpunkte dieses als „Grounded Theory“ bezeichneten Vorgehens sind (vgl. Yin, 2003b, S. 46 ff.):

- Herausfiltern und beschreiben von aus wissenschaftlicher Sicht zentralen Aspekten. Dabei werden neben dem betrachteten Problem auch Ursachen und Konsequenzen sowie beobachtete Verhaltensweisen berücksichtigt.
- Analyse der Daten durch „fortlaufenden Vergleich“ zur schrittweisen Verdichtung der Ergebnisse.
- Schrittweise Erweiterung des hinzugezogenen Datenmaterials bis zum Erreichen der theoretischen Sättigung.

Case-Research ist somit geeignet, um den Untersuchungsgegenstand zu erfassen und zu beschreiben. Der Forscher steht dabei außerhalb des Geschehens und nimmt die Position eines lernenden Beobachters ein. Voraussetzung ist lediglich die konkrete Ausformulierung des Forschungsinteresses, um die Untersuchung auf die relevanten Aspekte zu fokussieren.

In Ergänzung dient Action-Research der Überprüfung und Verbesserung von Gestaltungsempfehlungen. Voraussetzung ist das Vorhandensein ausreichend konkreter, hypothetischer Empfehlungen für die Anwendung. Der Forscher greift steuernd in die Situation ein, indem er die Empfehlungen anwendet und die Wirkung der Massnahmen erfasst. Er nimmt damit gleichzeitig die Rolle des aktiven Gestalters sowie eines lernenden Beobachters ein. Die Beantwortung wissenschaftlicher Fragen und die Lösung praktischer Probleme werden beim Action-Research kombiniert. Tabelle 1 zeigt die zentralen Elemente der beiden Fallanalysen.

	Case-Research	Action-Research
Zweck	Entfaltung des Untersuchungsgegenstands	Überprüfung und Verbesserung von Empfehlungen
Voraussetzungen	spezifiziertes Forschungsinteresse	hypothetische Empfehlungen
Rolle des Forschers	lernender Beobachter	aktiver Gestalter und lernender Beobachter

Tabelle 1: Case-Research und Action-Research⁵

Die Durchführung eines Case-Research-Projektes umfasst die folgenden vier Schritte (vgl. Yin, 2003a, S. 18 ff.):

1. Planung des Case-Research-Projektes
 - Festlegung der Zielsetzung und Konkretisierung der Analysethemen
 - Planung des zeitlichen Ablaufs und der einzusetzenden Ressourcen
2. Datenerhebung
 - Festlegung der Techniken der Datenerfassung
 - Datensammlung
 - Organisation des Datenmaterials
3. Datenauswertung
 - Festlegung der Techniken der Datenanalyse
 - Aufbereitung des Datenmaterials
 - Durchführung der Datenauswertung
4. Erstellen der Ergebnisse
 - Festlegung von Form und Struktur des Case-Reports
 - Verfassen des Case-Reports

Basierend auf diesen Grundkonzeptionen gilt es nun im folgenden Kapitel, das Forschungsdesign weiter zu detaillieren und für den Ablauf des Projektes zu konkretisieren.

⁵ In Anlehnung an Bauch, 2004, S. 92

2.5 Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und Analyse

Ausgangspunkt zur Erstellung des detaillierten Forschungsdesigns ist das theoretische, umfassende Vorgehensmodell von Rentrop (vgl. Abbildung 4). Anlehnend an dieses Modell werden im Folgenden das zweckmäßige Vorgehen sowie geeignete Analyseinstrumentarien festgelegt. Ein wissenschaftlich fundiertes, theoretisches Modell wird als Ausgang gewählt, damit bereits vor Projektbeginn eine vollständige Übersicht der Aufgabenblöcke vorliegt. Eine ansonsten erforderliche Vorstudie zur Identifizierung von Analysefeldern und Konkretisierung der Aufgabenstellung kann entfallen. Bereits zu Beginn können umfassend und angemessen die erforderlichen Instrumentarien bestimmt werden. Aufgrund des fundierten Modells ist nicht zu erwarten, im späteren Projektverlauf erkennen zu müssen, einige wesentliche Eckpunkte vergessen zu haben, was dann nur durch Improvisation und Mehraufwand auszugleichen wäre.

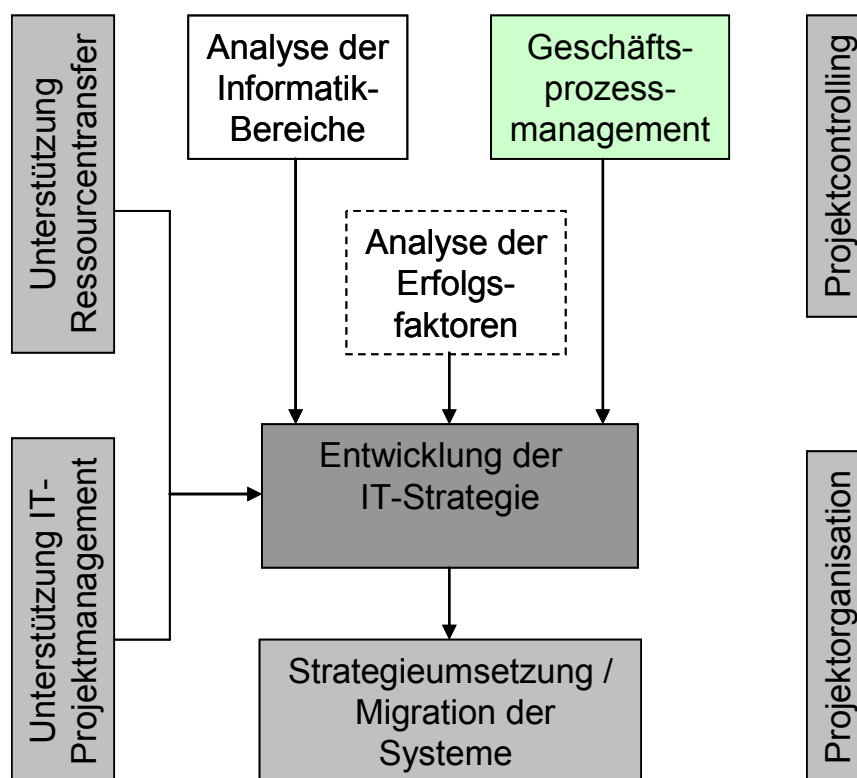


Abbildung 4: Vorgehensmodell der IT-Integration⁶

Wie bereits ausführlich erläutert, soll als Analyseinstrumentarium das Verfahren des Case-Researchs angewendet werden. Ergänzend ist es jedoch geboten, wesentliche Fakten und Interpretationen durch mehrfache Erhebung auf unter-

⁶ Vgl. Rentrop, 2004, S. 72

schiedlichen Wegen abzusichern. Ein solches Verfahren wird Triangulation⁷ genannt (vgl. Yin, 2003b, S. 69) und dient der Robustheit gewonnener Analyseinformationen.

Der Einsatz von Triangulationsstrategien wird im Rahmen dieser Arbeit für solche Aktivitäten angestrebt, deren Auswirkungen entweder als besonderes schwerwiegend für mittelständische Unternehmen anzusehen sind, oder im speziellen Forschungsinteresse dieser Arbeit stehen. Hierunter werden Aktivitäten verstanden, die

- a) einen hohen Ressourcenaufwand beinhalten und längere Zeitdauern in Anspruch nehmen,
- b) einen Grossteil der Mitarbeiter tangieren sowie
- c) Daten von direkt betroffenen Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens erfassen.

Es ist daher im Folgenden zu diskutieren, wann und wo weitere Instrumentarien einzusetzen sind.

Bei detaillierter Betrachtung der in Abbildung 4 aufgezeigten Aktivitäten können zunächst die begleiteten Aufgaben „Unterstützung Ressourcentransfer“, „Unterstützung IT-Projektmanagement“, „Projektcontrolling“ und „Projektorganisation“ unter dem Oberbegriff „Projektmanagement“ subsumiert werden. Das Projektmanagement nimmt eine zentrale Rolle im Zuge von Unternehmensintegrationen ein, ist untrennbar mit allen Aktivitäten des Projektes verbunden und ist damit der Kategorie b) zuzuordnen. Aufgrund der sehr engen Verknüpfung mit allen Vorgängen sind jedoch zusätzliche Analysen nicht erforderlich.

Die Themenblöcke „Analyse der Informatikbereiche“ und „Analyse der Erfolgsfaktoren“ besitzen in mittelständischen Industrieunternehmen sicher nicht die Bedeutung, wie dies bei Großunternehmen oder Unternehmen der New Economy der Fall ist. Die Informatikbereiche sind nicht wettbewerbsdifferenzierend und werden bei kleineren Unternehmen teilweise durch Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen nebenher mit betreut. Die Analyse im Rahmen des Case-Research-Projektes ist daher vollkommen ausreichend.

⁷ Das Konzept der Triangulation ist der Geometrie entnommen. Jeder Punkt in einem geometrischen Raum kann durch drei Vektoren präzise beschrieben werden.

Das „Geschäftsprozessmanagement“ wiederum ist für alle Industriebetriebe ein zentraler Stellhebel. Business Reengineering, Restrukturierung oder Reorganisation sind allseits bekannte Konzepte, mit denen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern wollen. Der Fundus an entsprechender Literatur ist entsprechend umfangreich, so dass hierüber in dieser Arbeit keine spezifischen Analysen vorgenommen werden. Jedoch gilt ein Hauptaugenmerk im Case-Research-Projekt den Veränderungen der Prozessabläufe und den hieraus resultierenden Einflüssen auf die erforderliche Unterstützung durch die IT-Systeme.

Die Entwicklung der IT-Strategie in mittelständischen Unternehmen wird, wie in Kapitel 3 noch aufzuzeigen ist, mehr durch die technischen Standards, Marktgegebenheiten und dem Kostenaspekt bestimmt, als durch intern beeinflussbare Anforderungen und Maßnahmen. Auch kann sie keiner der vorgenannten Kategorien für weitere Detailanalysen zugeordnet werden, so dass die generelle Betrachtung im Rahmen des Projektes genügt.

Der Themenblock „Strategieumsetzung / Migration der Systeme“ dagegen kann sowohl der Kategorie a) als auch b) zugeordnet werden. Die eigenen Erfahrungen des Verfassers zeigen, dass die Systemmigration den Grossteil der Ressourcen beansprucht. Darüber hinaus sind von den Systemumstellungen alle Anwender direkt betroffen, indem sie die Anwendung der neuen Werkzeuge erlernen und anwenden müssen. Geeignete, vertiefte Analysen sind daher auszuwählen und durchzuführen.

Bei Rekapitulation der Aufgabenblöcke gemäß Abbildung 4 sowie der drei genannten Kategorien für vertiefte Analysen fällt auf, dass Triangulationsstrategien sowohl hinsichtlich des Gesamtkontextes (Problem: die Summe aller Teiloptimas ergibt nicht zwangsläufig das Gesamtoptimum) als auch bezüglich dem speziellen Forschungsansatz dieser Arbeit, die betroffenen Mitarbeiter direkt einzubeziehen, fehlen. Gerade das direkte Involvieren von Sachbearbeitern des akquirierten Unternehmens wird als notwendig erachtet, um wirksame Handlungsempfehlungen erstellen zu können, die eventuell aufkommender „Verlierermentalität“ vorbeugen bzw. diese abschwächen. Zur Abdeckung dieser Lücken sind daher ebenfalls weitere Maßnahmen der Datenerhebung zu erarbeiten.

Mit diesen Festlegungen sind die Konturen der Datenerhebung klar umrissen. Es ist jetzt noch erforderlich, die geeigneten Erhebungstechniken sowie den jeweiligen Erhebungszeitpunkt zu diskutieren und festzulegen.

2.5.1 Analyse im Rahmen Case-Research

Im Verlauf des Case-Research-Projektes werden hauptsächlich qualitative Daten erfasst. Aufgrund der direkten Einbindung des Verfassers in die Projektarbeit über den kompletten Zeitraum ist jederzeit gewährleistet, den aktuellen Informationsstand zu besitzen, in alle Phasen des Projektfortschritts involviert zu sein, über den Zugriff auf den kompletten Datenbestand zu verfügen sowie in direktem Kontakt mit allen Beteiligten und Verantwortlichen zu stehen. Insbesondere durch den engen Kontakt mit den Beteiligten können zahlreiche formelle und informelle Gespräche geführt werden, was das frühzeitige Erkennen und Gegensteuern bei kritischen Phasen wesentlich erleichtert und unterstützt. Aufgrund der engen Einbindung kommen auch bewusst Triangulationsstrategien zum Einsatz, indem Informationen von mehreren Seiten erlangt und unterschiedliche Datenquellen verwendet werden.

Im Fokus der Datenerhebung steht der Prozess des Post-Merger Managements, der Prozess der IT-Integration als auch die gegenseitigen Wechselwirkungen dieser Prozesse. Die Anlage der Datenbasis erfolgt grundsätzlich chronologisch, sowohl in Form frei gestaltbarer, als auch strukturierter Dokumente (i.d.R. Word-, Excel- und PowerPoint-Dateien). Die Daten werden auf einem zentralen Netzlaufwerk abgelegt. Eine weitere Untergliederung wird anhand der festgelegten Teilprojektorganisationen, wie z. B. Technik, Service, Administration usw. vorgenommen. Die übergeordnete Zusammenfassung erfolgt unter der Rubrik Projektleitung. Über die gesamte Verzeichnisstruktur besteht eine dedizierte Rechtevergabe in der Form, dass lesend auf alle Bereiche von jedem am Projekt beteiligten zugegriffen werden kann, Schreibrechte aber jeweils nur für den eigenen Teilprojektbereich vergeben werden. Um bei Dokumenten, die im Laufe der Projekte kontinuierlich fortgeschrieben werden, die Chronologie der Sachstände auch im nachhinein noch analysieren zu können, werden Kopien dieser Dateien jeweils zum Zeitpunkt der Lenkungskreismeetings eingefroren.

Bei der Datenauswertung ist aufgrund der Heterogenität und Vielschichtigkeit des Datenmaterials die qualitative Herangehensweise vorprogrammiert. Daher werden zur Aufbereitung des Datenmaterials die Projektphasen des Post-Merger Managements sowie der IT-Integration in ausführlichen Integrationsberichten in den Kapiteln 5 und 6 aufbereitet. Unter gebotener Berücksichtigung des Daten- und Vertrauensschutzes gegenüber den Personen des untersuchten Unternehmens, sind alle integrationsrelevanten Fakten und Vorgänge aufzuzeigen. Hierzu zählen neben der Chronologie der Ereignisse zunächst die Entscheidungsfindungsprozesse zentraler Integrationsentscheide, die die Leitlinien für das weitere Handeln bilden. Ferner sind das Management der einzel-

nen Prozessschritte sowie die Inhalte und Abläufe der eigentlichen Integrationsaufgaben detaillierter zu betrachten. In den jeweils abschließenden Bewertungen sind sowohl objektive Kriterien als auch subjektive Perspektiven der Mitarbeiter hinsichtlich aufgetretener Probleme und Fehleinschätzungen herauszuarbeiten.

2.5.2 Weitere Analyseinstrumente

Für die weiteren Erhebungen ist es zunächst notwendig, ein Konzept geeigneter Analyseinstrumente zu entwickeln. Zwar findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Anregungen und Lösungsszenarien, diese liefern jedoch naturgemäß für spezifische Aufgaben keine eindeutige und umfassende Vorgehensweise. Daher werden im Folgenden die gängigen Erhebungstechniken betrachtet sowie die jeweiligen Anwendungsfälle festgelegt.

Erhebung ist das Sammeln projektrelevanter Informationen (vgl. Bühner, 1999, S. 35). Inhaltlich erhoben werden Elemente (Aufgaben, Informationen), Dimensionen dieser Elemente (z.B. wann fallen wo wie viele Aufgaben an?) und Regelungen zur Aufbau- und Ablauforganisation. Die Auswahl der Erhebungsinstrumente hängt wiederum wesentlich von den zu ermittelnden Inhalten und dem geforderten Feinheitsgrad ab. Folgende gängige Techniken stehen zur Verfügung (vgl. hier und bei den folgenden Erläuterungen Bühner, 1999, S. 36 ff.):

1. Schriftliche Befragung (Fragebogen)
2. Befragungen durch Interviews
 - freies Interview
 - strukturiertes Interview
3. Beobachtung
4. Selbstaufschreibung
5. Dokumentenstudium
6. Besprechungen

Die schriftliche Befragung durch Fragebögen ist ein standardisiertes Instrument, das dann eingesetzt wird, wenn eine größere Anzahl von Personen zum gleichen Inhalt befragt werden soll. Gegenüber Interviews werden Fragebögen bevorzugt eingesetzt, um einen deutlich größeren Kreis an Personen in die Analyse einzubeziehen. Auch besteht durch die Namenlosigkeit die Chance, Informationen zu erhalten, die in einem persönlichen Gespräch aufgrund der fehlenden Anonymität nicht geäußert würden. Durch die Standardisierung besteht ein weiterer Vorteil in der wesentlich leichteren Auswertbarkeit der erhobenen Daten.

Im Rahmen der anstehenden Untersuchungen wird der Fragebogen als geeignetes Erhebungsinstrument ausgewählt, um in der Breite Informationen und Daten über das Projekt der Systemmigration sowie über den Gesamtprozess der IT-Integration zu erhalten.

Befragungen durch Interviews sind die am häufigsten genutzte Erhebungsform. Sie können nicht standardisiert und ohne Leitfaden als freies Interview durchgeführt werden. Zur Steigerung der Auskunftsbereitschaft des Befragten ist eine offene, positive Gesprächsatmosphäre anzustreben. Das Aufgabengebiet und die genutzten Systeme des Interviewten sollten bereits vor dem Interview in Grundzügen bekannt sein. Die benötigte Zeitdauer für die Durchführung des freien Interviews kann stark differieren. Es sind sehr kurze (ca. 15. min) und sehr lange (über 3 Std.) Interviewzeiten möglich. In Abwandlung zum freien Interview erfolgt das strukturierte Interview anhand eines Leitfadens, in dem Inhalte, Aufbau und Fragetechniken vorbereitet sind. Die Dauer des strukturierten Interviews variiert weit weniger als beim freien Interview. Interviews bieten sich als erste Informationsquelle zur weiteren Vorgehensweise und im späteren Verlauf zur Erstellung von Detailstudien an. Ferner sind sie bei Datenerhebungen anzuwenden, die durch die anderen Erhebungsformen nicht in geeigneter Weise abgedeckt sind.

Zur gezielten Datengewinnung werden im Rahmen dieser Arbeit teilstrukturierte Interviews eingesetzt, um die Erhebungen möglichst gegliedert und doch mit der notwendigen Flexibilität durchführen zu können. Zum einen werden Interviews eingesetzt, um, ergänzend zum schriftlichen Fragebogen, zusammenfassende und repräsentative empirische Daten von den Key-Usern des akquirierten Unternehmens über den gesamten Verlauf der IT-Integration zu erhalten. Das persönliche Gespräch soll der Klärung offener Punkte des Fragebogens sowie als zusätzliche Informationsgewinnung dienen. Zum anderen folgen die Expertengespräche zur Analyse der beiden weiteren Fallbeispiele sowie zur Überprüfung der Gestaltungsempfehlungen einem strukturierten Leitfaden.

Beobachtungen werden, ähnlich wie Interviews, unstrukturiert, etwa durch teilweise Mitarbeit im Untersuchungsbereich mit Anfertigung von Aufzeichnungen, oder strukturiert, durch Erfassung per Stichprobe vorher festgelegter Beobachtungsmerkmale, durchgeführt. Dieses Instrument wird im Aufgabenblock „Migration der Systeme“ mittelbar durch die Key-User angewendet, die organisatorisch in den Fachabteilungen angesiedelt sind und dort parallel zur Projektarbeit im Tagesgeschäft ihre Kollegen unterstützen.

Bei der Selbstaufschreibung handelt es sich um ein zumindest teilstandardisiertes Verfahren, bei dem den Befragten vorgegeben wird, was und wann sie aufzuschreiben haben. Der Vorteil besteht darin, dass der Aufwand im Zusammenhang mit der Erhebung sowie die Auswertung der Protokolle für den Analytiker vergleichsweise gering ist und die Erfassung über einen längeren Zeitraum möglich wird (vgl. Frieling/Sonntag, 1999, S.47 ff.). Für Analysen über den gesamten Zeitraum des Post-Merger Managements, wie z. B. der Motivationsausprägung, wäre dieses Instrumentarium sehr gut geeignet. Da jedoch keine dauerhafte, zusätzliche Belastung den Mitarbeitern in den Unternehmen durch die Untersuchung auferlegt werden soll, wird dieses Instrumentarium nicht angewandt.

Im Dokumentenstudium werden vorhandene, schriftliche Unterlagen ausgewertet. Dies ist praktisch über den gesamten Verlauf eines Projektes erforderlich. Im Vorfeld lassen sich erste Informationen zum Analysegegenstand mit betriebsinternen und allgemein zugänglichen Unterlagen ermitteln. In der Vorstudie wird das Dokumentenstudium zur Planung des Projektes genutzt, in der Hauptphase zur Entwicklung von Analyseinstrumenten, zum Verständnis und Interpretation der Analyseergebnisse sowie zur Entwicklung der Lösungsszenarien. Das Dokumentenstudium wird für alle Aufgaben im Rahmen dieses Projektes in jeder Phase intensiv eingesetzt.

Besprechungen werden in Form von Gruppendiskussionen, Expertengesprächen sowie bei Ergebnispräsentationen durchgeführt. Im Gespräch mit anderen Experten ergibt sich ein aufgabenorientierter Informationsfluss der Teilnehmer, der individuelle Kenntnisstände ergänzt. Komplexe Zusammenhänge werden so transparent sowie Missverständnisse durch Diskussion der beteiligten Personen vermieden. Anregungen durch Wissensträger setzen andere Beteiligte in die Lage, Gedanken weiterzuentwickeln. So entstehen Leistungsvorteile bei den Gesprächsteilnehmern, deren Gemeinschaftsleistung die Summe der Einzelleistungen übersteigen kann. Durch Einbeziehung vorhandener Ergebnisse wird das zielgerichtete Vorgehen unterstützt. Besprechungen werden im Projektverlauf als Expertengespräche vorwiegend mit den Führungskräften und Key-Usern zur Ermittlung, Abstimmung und Überprüfung von Daten durchgeführt. Dabei werden Schwachstellen analysiert, Analyseergebnisse präsentiert und diskutiert, Korrekturen eingebracht und weitere Maßnahmen festgelegt.

2.5.3 Fragebogen Migration der Systeme

Für diesen Themenblock wurde zunächst die Anwendung eines standardisierten Verfahrens in Erwägung gezogen. Es stellte sich schnell heraus, dass solche Verfahren entweder zu mächtig (z.B. TAI, vgl. Frieling et al., 1993) oder nicht alle erforderliche Aspekte berücksichtigend (z.B. KABA, vgl. Dunkel et al., 1993) sind. Daher wird in Anlehnung an standardisierte Verfahren die Entwicklung eines spezifischen Fragebogens vorgenommen. Besondere Vorteile ergeben sich aufgrund der Möglichkeit, ein auf das Untersuchungsfeld zugeschnittenes Analysewerkzeug zu erstellen. Die Sorgfalt, mit der die Befragten die Fragebögen ausfüllen, hängt eng mit deren Motivation zusammen. Wenn die Probanden, anhand der spezifisch zugeschnittenen Fragen, aus der Teilnahme einen direkten persönlichen Nutzen erwarten, so kann man davon ausgehen, dass die Motivation wesentlich besser ist, als dies bei abstrakt und neutral gehaltenen Fragen möglich wäre.

Bei Entwicklung des Fragebogens wurden zunächst freie Interviews mit IT-Nutzern verschiedener Hierarchiestufen geführt, um die Kernprobleme für die weiteren, tiefergehenden Analysen sowie die Fragebogentechnik zu ermitteln. Nach Erstellung der Fragenlisten wurden diese erneut von einigen Probanden zwecks Optimierung bearbeitet.

Die erarbeitete Struktur und die Inhalte der analysierten Problemkreise spiegeln sich im Aufbau des Fragebogens. Dieser ist in sechs Abschnitte gegliedert:

1. Die Systeme allgemein

Hier wird ermittelt, mit welchen Systemen der Anwender arbeitet und wie sein Empfinden im Umgang mit diesen Systemen ist. Ermöglicht werden Rückschlüsse auf Häufigkeit und Verschiedenartigkeit der angewendeten Systeme im Unternehmen.

2. Der Wandel der Systeme

In diesem Teil erfolgt die Analyse der Veränderung von den bisher gewohnten zu den neu eingeführten, meist integrierten Systemen. Änderungen von Arbeitsbelastung und Tätigkeitsinhalten werden erfasst.

3. Der Arbeitsprozess

Die Fragen betreffen den aktuellen Arbeitsprozess. Ziel ist, Erkenntnisse über die Prozessabläufe und Querverbindungen zu gewinnen. Ferner ist die Ausprägung des Bewusstseins und des Kenntnisstands der Anwender über die Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten auf nachgelagerte Stellen zu ermitteln.

4. Die Schulung

In Abhängigkeit der angewandten Systeme werden Schulungsart, -dauer und –Inhalte sowie die jeweilige Zufriedenheit mit den Schulungen erfragt.

5. Die Hardware / der Arbeitsplatz

Einflüsse durch die eingesetzten Endgeräte sowie der Arbeitsumgebung werden erfasst.

6. Der Arbeitnehmer

Die organisatorische Zuordnung sowie persönliche Daten werden erfragt, die für eine sinnvolle Klassifizierung unabdingbar sind. Dieser Teil ist durchaus als heikel zu bezeichnen, da bei kleineren Organisationseinheiten sehr einfach Rückschlüsse auf Einzelpersonen möglich sind.

Noch festzulegen ist die Art und Form des Ausfüllens. Als Optionen bestehen der konventionelle Fragebogen auf Papier versus einer DV-gestützten Lösung übers Intranet. Die konventionelle Variante ist für die Befragten einfacher in der Handhabung und übersichtlicher lesbar. Ferner ist der Aufwand beim Ausfüllen geringer. Die Vorteile der DV-gestützten Variante übers Intranet liegen hauptsächlich in der Nachbereitung aufgrund der automatisierten Datenerfassung. Bei der Zielsetzung einer möglichst hohen Rücklaufquote der Fragebögen ist es nahe liegend, die für die Befragten einfachere Form zu wählen. Die Entscheidung fiel dennoch auf die Ausführung via Intranet und Bedienung durch den Internet Explorer. Hintergrund war die Überlegung der IT-Abteilung, im Rahmen der Befragung zusätzlich „Werbung in eigener Sache zu betreiben“ sowie die Breite der Anwender stärker für die Informationsquelle Intranet zu begeistern. Der Fragebogen ist dieser Arbeit als Anhang 2 beigelegt.

Eine möglicherweise zu erwartende, geringere Rücklaufquote wurde kompensiert durch mehrmalige Aufforderung zum Ausfüllen des Fragebogens sowie persönlichen Gesprächen mit den Führungskräften der verschiedenen Abteilungen. Ferner wurde die Analyse tatkräftig durch die Geschäftsleitung unterstützt, die im Rahmen von Besprechungen im Führungskreis auf die Bedeutung und Zielsetzung mehrfach hinwies.

Organisiert wurde die Datenerhebung durch die schriftliche Information aller Nutzer im Unternehmen per E-Mail. Neben der ausführlichen Erläuterung über Sinn und Zielsetzung der Befragung sowie Angabe über den Zeitraum, in dem der Fragebogen im Intranet bereitsteht, enthielt die E-Mail auch den direkten Link auf die Startseite des Fragebogens.

Die Daten wurden in einer Access Datenbank gesammelt und mit Hilfe der Access Tools ausgewertet. Neben den Informationen der Einzelfragen und den Kommentaren, wurde auch die Nummer des Arbeitsplatzes (PCs) erfasst und darüber gewährleistet, dass je Anwender nur ein ausgefüllter Fragebogen abgeschickt werden konnte.

2.5.4 Fragebogen IT-Integration

Um direkt aus Sicht der Mitarbeiter zusätzliche Informationen zum Gesamtverlauf der IT-Integration zu erhalten, soll ca. zwei Monate nach Produktivsetzung der Systeme bei Key-Usern und Endanwendern des übernommenen Unternehmens eine weitere Fragebogenaktion durchgeführt werden. Hierzu ist ein auf die firmenspezifischen Belange zugeschnittener und einfach zu handhabender Fragebogen zu entwickeln. Im Gegensatz zum ersten Fragebogen wird aufgrund einfacher Erstellung und Handhabung die konventionelle Papiervariante gewählt. Der Fragebogen dient zugleich als Leitfaden für die kurze Zeit später durchzuführenden Einzelinterviews mit den Key-Usern. Gegliedert ist der Fragebogen in folgende drei Abschnitte:

1. Motivation

Über den Betrachtungszeitraum der IT-Integration werden Verlauf und Schwankungen der Motivation ermittelt. Da die Befragung nach Vollzug der Integration stattfindet, erfolgt eine retrospektive Messung. Zur Unterstützung der Erinnerung der Probanden werden monatlich, chronologisch aufsteigend, Hinweise zu wesentlichen Projektmeilensteinen aufgeführt.

2. Organisation der Integration

In diesem Teil erfolgt die Analyse zur persönlichen Perspektive, zum Projektteam, der Einbindung von Führungskräften sowie den Prozessen der Entscheidungsfindung.

3. Kommunikation und Information

Die Analysen beinhalten sowohl die Projektkommunikation als auch die Projektdokumentation. Ergänzend sind die Methoden zur Kollektivierung des Wissens sowie die verschiedenen Schulungen von Interesse.

2.5.5 Expertengespräche

Mit den Expertengesprächen soll zum einen die empirische Datenbasis durch Analyse weiterer IT-Integrationen ergänzt werden. Zum anderen soll der erste Entwurf der erarbeiteten Empfehlungen überprüft und optimiert werden.

Gespräche mit Experten auf dem Gebiet der IT-Integration ermöglichen eine effiziente und qualifizierte Kontrolle der Empfehlungen, indem die Gesprächspartner, basierend auf den von ihnen gemachten Erfahrungen, ein Urteil abgeben. Da es auch hierbei in erster Linie um die Erfassung qualitativer Informationen geht, wird die Form des halbstrukturierten Interviews gewählt. Der Leitfaden steuert den Gesprächsablauf, wobei die Reihenfolge der Themenkreise variieren kann. Ferner können, je nach gewonnenen Erkenntnissen, Aspekte weggelassen oder weiter vertieft werden. Der Aufbau des Interviewleitfadens ist in Tabelle 2 abgebildet.

- A Allgemeines
 - 1 Begrüssung und Dank
 - 2 Ziele des Interviews
 - 3 Vertraulichkeit

- B Angaben zu dem durch den Experten geleiteten IT-Integrationsprojekt
 - 1 Allgemein Inhalt und Verlauf des Mergers
 - 2 Einbindung der IT-Integration
 - 3 Projektorganisation
 - 4 Projekthinhalte und -zeitrahmen
 - 5 Erkenntnisse, Highlights

- C Befragung
 - 1 Diskussion des in der Dissertation entwickelten Bezugsrahmens
 - 2 Vertiefte Befragung zu Teilproblemen

Tabelle 2: Inhalte des Interviewleitfadens Expertengespräche

2.5.6 Vorgehensmodell

Das Vorgehen der Datenerhebung und -auswertung orientiert sich weitestgehend am Ablauf des Mergers (vgl. Abbildung 5).

Bereits mit Bekanntgabe der Übernahme kann mit dem Aufbau der Case-Database begonnen werden. Diese Datenerhebung, begleitend zur Durchführung des Case-Research-Projektes, erstreckt sich über einen Zeitraum von ca. zwei Jahren und schließt die Phase der Systemumstellungen beim akquirierten Unternehmen voll mit ein. Zeitlich ebenfalls breiten Raum nehmen Analysen und Auswertungen der Daten ein, die, in Form von Integrationsberichten inklusive Beurteilung der gewonnenen Erkenntnisse, dokumentiert werden.

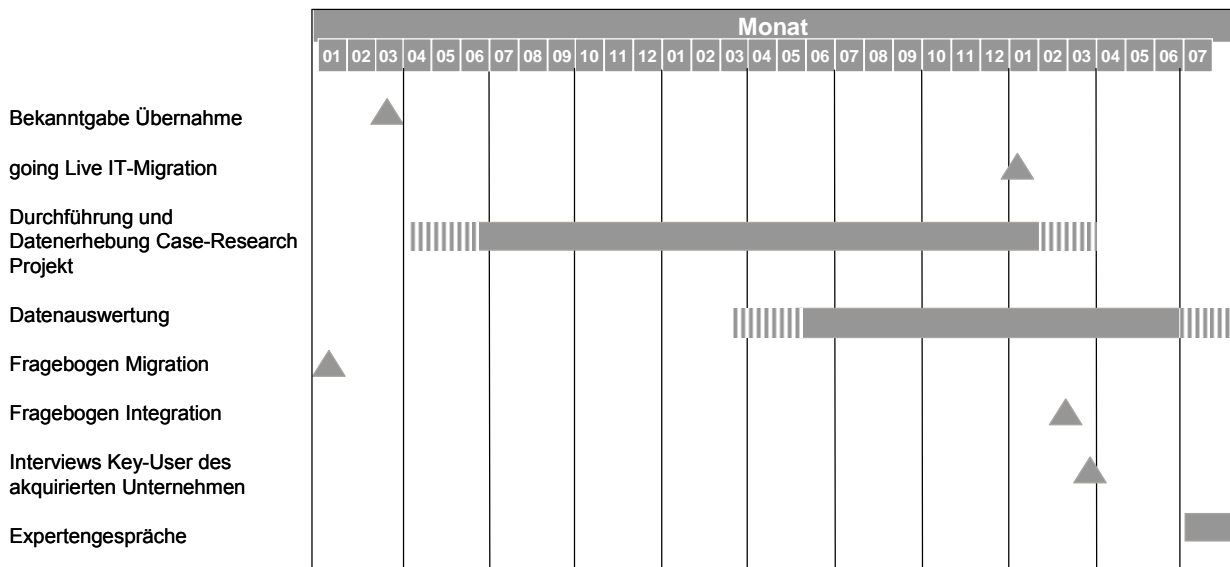


Abbildung 5: Zeitliche Einordnung der verschiedenen Datenerhebungen

Beim Aufgabenblock „Migration der Systeme“ besteht die Möglichkeit, schon vorab detaillierte Analysen durchzuführen, da bereits vorangehend zur Akquisition umfangreiche Systemmigrationen vorgenommen werden. Somit kann die Gelegenheit genutzt werden, für diese Thematik Informationen zu gewinnen, die im anschließenden Integrationsprojekt noch präzisiert werden können. Migrationen von IT-Systemen werden zwar aus verschiedenen Motiven heraus angegangen, die Phase der Umsetzung ist jedoch unabhängig von der jeweiligen Ursache in etwa immer gleich. Durch den vorgesehenen zeitlichen Ablauf der Analysen kann ein breiterer Gültigkeitsbereich der Empfehlungen erreicht werden.

Zur ergänzenden Analyse über Schwachstellen im Gesamtprozess der IT-Integration, werden die schriftliche Befragung sowie die Einzelinterviews der Anwender des akquirierten Unternehmens, zwei Monate nach erfolgter Systemumstellung durchgeführt. Nach Auswertung dieser Ergebnisse und Erarbeitung des ersten Entwurfs der Empfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung der IT-Integration, erfolgen die Expertengespräche. Hierdurch werden die Empfehlungen auf ihre Praxistauglichkeit überprüft, zusätzliche Erkenntnisse zum Anwendungsbereich gewonnen sowie Korrekturen an den Empfehlungen vorgenommen.

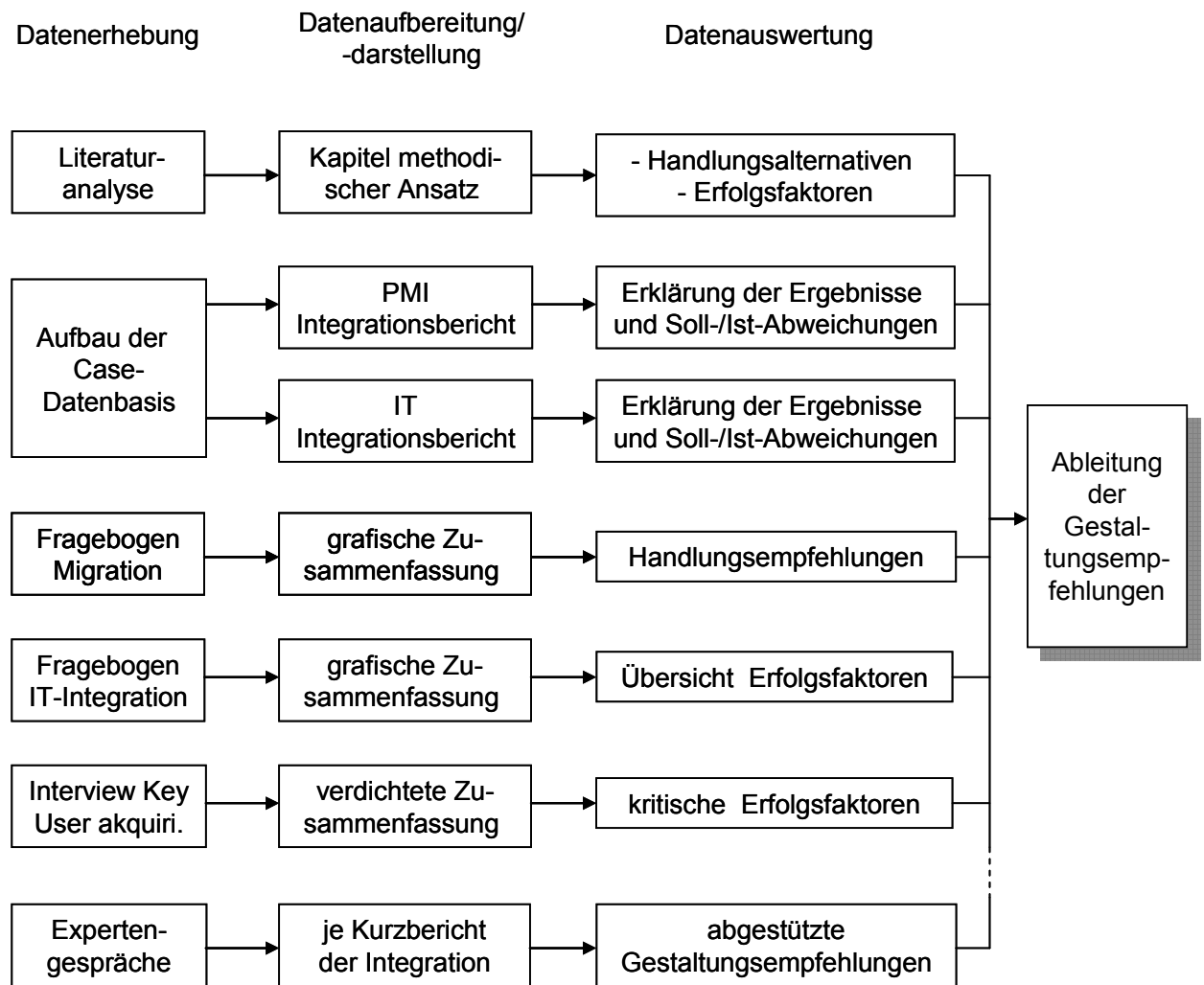


Abbildung 6: Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse

Der gesamte Vorgehensplan zur Ableitung der Gestaltungsempfehlungen ist Abbildung 6 zu entnehmen.

3. Herausforderungen für mittelständische Unternehmen

Zunächst erfolgt die Betrachtung der Definitionen von kleinen und mittleren Unternehmen. Daran anschließend wird die Bedeutung der KMU für die Gesellschaft und die Wirtschaft ausgewiesen. Es folgt die Analyse typischer Stärken und Schwächen von KMU gegenüber Großunternehmen. Anschließend werden Struktur und Einsatz von IT-Systemen betrachtet sowie aufgezeigt, welchen spezifischen Schwierigkeiten mittelständische Unternehmen begegnen müssen. Aktuelle, konkrete Herausforderungen für KMU und geeignete Methoden zu deren Begegnung werden abschließend anhand extremer Positionen der Prozessoptimierung bzw. des Reengineerings aufgezeigt sowie deren Auswirkungen auf den Einsatz der Informationstechnologie beschrieben.

3.1 Definition Klein- und Mittelunternehmen

Bis zur Festlegung eindeutiger Kriterien durch die EU am 03. April 1996 (Empfehlung 96/280/EG) konnte sich eine eindeutige und einheitliche Definition des Begriffs KMU nicht durchsetzen (vgl. Mugler, 1993, S. 17; Aschoff, 1995, S. 7 ff.). Die Überarbeitung dieser Empfehlung zur Definition von mittleren und kleinen Unternehmen sowie Kleinstunternehmen wurde durch die Europäische Kommission am 06. Mai 2003 angenommen (Empfehlung 2003/361/EG). Die überarbeitete Empfehlung (vgl. Tabelle 3) kommt seit dem 1. Januar 2005 im Europäischen Wirtschaftsraum zur Anwendung und richtet sich an die Mitgliedsstaaten, die Europäische Investitionsbank und den Europäischen Investitionsfonds.

Für alle KMU gilt zudem, dass sie nicht zu 25% oder mehr des Kapitals oder der Stimmanteile im Besitz von einem oder mehreren Unternehmen gemeinsam stehen, welche die Definition der KMU nicht erfüllen.

Diese quantitativen Abgrenzungsmerkmale berücksichtigen jedoch nur unzureichend die Vielzahl qualitativer Kriterien, mit welchen Klein- und Mittelbetriebe zu beschreiben versucht werden. So ergänzt beispielsweise das Land Baden-Württemberg die Definition auf seiner Homepage mit folgendem Hinweis: „Wenn man von "Mittelstand" spricht, denkt man vielfach aber auch an "Konzernunabhängigkeit", an "Familienunternehmen" oder an Unternehmen, die von einer besonderen persönlichen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Geschäftsführung geprägt werden ...“ (o.V. (1), 2006, S. 1).

KMU-Definition der EU seit dem 1. Januar 2005					
Typ	Beschäftigte		Umsatz (Mio €)		Bilanzsumme (Mio €)
Mittlere Unternehmen	< 250	und	≤ 50	oder	≤ 43
Kleine Unternehmen	< 50	und	≤ 10	oder	≤ 10
Kleinstunternehmen	< 10	und	≤ 2	oder	≤ 2

Tabelle 3: KMU-Definition der EU seit 01.01.2005⁸

Zur Berücksichtigung solcher charakteristischer Anhaltspunkte werden neben den rein quantitativen Messkriterien oft qualitative Merkmale im Sinne von Merkmalskatalogen und Typologien herangezogen, die einen Einblick in das „Wesen“ der KMU ermöglichen. Gerade die qualitativen Merkmale „sind für das Verständnis der Motive, Einschätzungen, Verhaltensdeterminanten und Darstellungsformen des Mittelstands von zentraler Bedeutung“ (Günterberg/Wolter, 2002, S. 1). Bei den Merkmalskatalogen gibt es eine Fülle von grundsätzlichen Merkmalsausprägungen, welche die Bereiche Führung, Personal, Organisation, Absatz oder Finanzierung betreffen und in denen sich die KMU von Großbetrieben unterscheiden. Wichtig dabei ist, dass ein bestimmtes Mindestmass an Merkmalen gegeben ist und dass das Gesamtbild zutreffend ist (vgl. Pfohl, 1997, S. 18 ff.).

Ein besonders umfangreicher und häufig zitierter Katalog stammt von Pfohl (Pfohl, 1997, S. 19 ff.; siehe auch Anhang 1). Die Vielzahl der Kriterien schafft ein anschauliches Bild, das Tendenzen aufzeigt, aber auch eine Operationalisierungsproblematik mit sich bringt. Insgesamt erheben die Kataloge der qualitativen Indikatoren zur Definition von KMU keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Schwergewichte lassen sich aber klar durch folgende vier qualitativen Merkmale zur Charakterisierung von KMU identifizieren (vgl. Hartmann Schenkel, 2003, S. 24):

⁸ Vgl.: Europäische Kommission: Empfehlung 2003/361/EG: KMU-Definition

1. In der Identität von Eigentümer und Unternehmensleitung⁹ mit Autonomiebestreben,
2. der personenorientierten und flachen Unternehmensstruktur,
3. dem hohen Flexibilisierungsgrad,
4. Kapitalrestriktionen durch knappes Eigenkapital der Unternehmen einerseits und dem beschränkten Zugang zum Kapitalmarkt andererseits.

Aus der Gesamtaufstellung folgt, dass die Probleme zur klaren Definition von KMU vielseitig sind. Legt man beispielsweise nur die Kriterien der EU an, so sind sowohl Betriebe mit 600 Mitarbeitern und einem Umsatz von 100 Mio. € als auch Unternehmen mit 120.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 80.000 Mio. € als Großunternehmen einzustufen. Wie aus diesen Zahlen bereits erkennbar, können solche Unternehmen nur sehr eingeschränkt miteinander verglichen werden bzw. es könnten nur rudimentäre Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen dieser Spannweite entwickelt werden. Adressanten dieser Arbeit sind mittelständische Betriebe. Um hierfür eine sinnvolle Abgrenzung zu treffen, gelten als arbeitsspezifische Definition weniger die harten, quantitative Zahlen der EU-Definition sondern vielmehr die qualitativen Faktoren des Katalogs von Pfohl (1997).

3.2 Die Bedeutung mittelständischer Unternehmen in Deutschland

Nach wie vor gilt Ludwig Erhards vor gut 50 Jahren verkündete Einschätzung: „Wenn wir Mittelstand nur vom Materiellen her begreifen, wenn man Mittelstand sozusagen nur an der Steuertabelle ablesen kann ..., dann ist dem Mittelstandsbegriff meiner Ansicht nach eine sehr gefährliche Wendung gegeben. Der Mittelstand kann materiell in seiner Bedeutung nicht voll ausgewogen werden, sondern er ist ... viel stärker ausgeprägt durch eine Gesinnung und eine Haltung im gesellschaftswirtschaftlichen und politischen Prozess“ (L. Erhard, 1955; zitiert in Günterberg/Wolter, 2002, S. 1). Mittelständische Unternehmungen bilden vergleichsweise mehr aus als Großunternehmungen und haben häufig einen hohen Anteil langjähriger Stammbeslegschaft (vgl. Kahle, 1992, S. 1413). Heute umfasst der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland rund 99,7% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen, in denen knapp 76,3% aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten 41,2 % aller Umsätze erwirtschaften und 68,5% aller Auszubildenden ausgebildet werden (vgl. o.V. (2), 2006).

⁹ Pichler et al., 2000, S. 30, sprechen vom Unternehmer als wichtigstem Erfolgsfaktor.

Allerdings deuten diese Zahlen auf eine große wirtschaftliche Verflechtung mit den großen Unternehmen und auf eine Abhängigkeit des Mittelstandes von den Großunternehmen hin. Das Bild des Mittelstands wird ebenso durch junge Unternehmen geprägt. Bundesweit sind 37,4% aller Unternehmen maximal 10 Jahre alt (vgl. Kayser/Wallau, 2006, S. 44).

Auch die Betrachtung in klassischen Bundesländern des Mittelstands zeigt ein ähnliches Bild. So stellen in Baden-Württemberg die kleinen und mittleren Unternehmen sowie die Selbständigen rund zwei Drittel der Arbeitsplätze und bilden vier von fünf Lehrlingen aus. Sie erwirtschaften mehr als 50 Prozent des Bruttosozialprodukts und rund 80 Prozent des gewerblichen Steueraufkommens (vgl. o.V. (1), 2006). In Nordrhein-Westfalen gehören 99,7% aller Unternehmen zum Mittelstand. In mittelständischen Unternehmen sind 67,8% aller Arbeitnehmer und 81,9% aller Auszubildenden beschäftigt. Sie tätigen fast die Hälfte aller Investitionen im Land und tragen mit 42% zur Bruttowertschöpfung aller NRW-Unternehmen bei. Der Anteil junger Unternehmen, die maximal 10 Jahre alt sind, liegt mit 38,3% über dem Bundesdurchschnitt (vgl. Kayser/Wallau, 2006, S. 31ff.).

Für die ITK-Industrie ist der Mittelstand eine wesentliche Komponente zur Generierung weiteren Wachstums. Großunternehmen haben ihren Bedarf an aktuellen Softwarelizenzen weitestgehend gedeckt, wodurch sich für die Anbieter kaum Potential für weiteres Neukundengeschäft ergibt. Daher stützte praktisch der gesamte Anbietermarkt der ITK-Industrie den Aufschwung 2004 auf eine Mittelstandsoffensive (vgl. Bonn, 2004, S. 6). Auch bei IT-Dienstleistungen ist der Mittelstand Wachstumsmotor, wobei besonders der gehobene Mittelstand mit 1.000 – 4.999 Mitarbeitern aus der Fertigungsindustrie führend bei der IT-Nutzung ist (vgl. o.V. (4), 2006, S. 8).

Die vorgestellten Daten und Fakten zum Mittelstand belegen eindrucksvoll die Bedeutung dieses Bereiches in Wirtschaft und Gesellschaft. Allerdings steht der Mittelstand in Deutschland auch vor großen Herausforderungen.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass man mit Fug und Recht den Mittelstand als Rückgrat der deutschen Wirtschaft bezeichnet.

3.3 Typische Stärken und Schwächen von KMU gegenüber Grossunternehmen

Zum Themenkomplex Stärken und Schwächen von KMU gibt es eine Vielzahl an Literatur, in der die Vor- und Nachteile ausführlich behandelt werden. Als

Beispiel seien hier die Arbeiten von Pichler et al., 2000, Kapitel 1 „Größe in der Kleinheit“, sowie die darin angegebenen Literaturverweise genannt. Im Rahmen dieser Arbeit sollen zur Verdeutlichung nur die wesentlichen Elemente genannt werden sowie solche, die einen direkten Bezug zur IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements besitzen.

Generelle Aussagen über die Stärken und Schwächen von KMU werden immer aufgrund der notwendigen individuellen Betrachtung eingeschränkt. Dennoch können einige allgemeingültige Aussagen zu Vor- und Nachteilen gegenüber Grossbetrieben getroffen werden. Hauptsächlich begründen sich diese in der Unabhängigkeit der Firmen, in der Größe der Unternehmen sowie in der häufig vorzufindenden engen Verbundenheit der Eigentümer mit dem Betrieb.

3.3.1 Stärken der KMU im Vergleich zu Grossbetrieben

Generell haben kleinere Systeme den Vorteil der Einfachheit und Übersichtlichkeit. Hieraus lassen sich verschiedene Stärken von KMU ableiten.

- **Familiäre Unternehmenskultur**
Die Mitarbeiter kennen sich in den KMU gut und pflegen auch außerhalb des Betriebs freundschaftliche Beziehungen. Das Arbeitsklima ist mehr durch Kollegialität als durch permanentes Streben nach Machtzuwachs gekennzeichnet. Die Belegschaft stammt zum großen Teil aus der Region und ist hier verwurzelt. Die Fluktuation ist gering.
- **Motivation der Mitarbeiter**
Die Arbeitsteilung ist in KMU weit weniger ausgeprägt als in Grossbetrieben. Viele Mitarbeiter bekleiden umfassende Aufgabengebiete. In einem kleineren Betrieb fällt es den Mitarbeitern leichter, den Überblick zu behalten und Kenntnisse der vor- und nachgelagerten Tätigkeiten zu erhalten. Die Zusammenhänge sind daher meist klarer und die Rückmeldung über die Qualität der verrichteten Arbeiten ist direkt. Generalistentum und persönliche Beziehungen sind Gründe für die häufig große Grundmotivation in KMU. Sowohl Motivation als auch Engagement der Beschäftigten sind im Mittelstand signifikant höher als in Großunternehmen (vgl. o.V., 2005, S. 49). Engagierte Mitarbeiter bringen handfeste wirtschaftliche Vorteile, denn ein Beschäftigter mit einer hohen emotionalen Bindung hat pro Jahr eine um 6.500 € höhere Produktivität als ein Mitarbeiter mit geringer Bindung. Gegenüber einem Kollegen ohne Bindung beträgt der Unterschied sogar 11.500 € (vgl. o.V., 2005, S. 49).

- **Motivation der Geschäftsleitung**
Meist haben die Eigentümer oder Geschäftsführer den Betrieb selbst aufgebaut, von einem Familienmitglied übernommen oder stehen in enger Bindung zu den Eigentümern. Die Geschäftsführung sieht sich nicht selten als Vorbild und versucht, mit gutem Beispiel jederzeit voranzugehen. Häufig sind die Geschäftsführer auch Inhaber des Betriebs. Die emotionale Bindung an das Unternehmen und die finanzielle Abhängigkeit von der Entwicklung der Firma sind Motive für überdurchschnittliches Engagement der Geschäftsführer in KMU.
- **Flexibilität**
Direkt aus der Größe des Unternehmens lässt sich dieser im Zusammenhang mit KMU häufig genannte Vorteil ableiten. Die Informationen fließen in kleineren Betrieben einfacher und schneller. Das offenere Klima, verbunden mit dem Verständnis über das Geschäft, führt zu schnellerer Reaktionsgeschwindigkeit auf Veränderungen.
- **Nähe zum Kunden**
Aufgrund des kleineren, meist stark spezialisierten Produktspektrums, kombiniert mit dem Überblick der Kundenanforderungen, kennen Geschäftsführung und Mitarbeiter die Bedürfnisse, Sprache und Gepflogenheiten der Kunden gut und können darauf eingehen.

3.3.2 Schwächen von KMU gegenüber Grossbetrieben

Kleinere Systeme haben natürlich auch einige wesentliche Schwächen:

- **Fehlende Marktmacht**
Im Gegensatz zu Grossbetrieben können KMU ihre Lieferanten kaum unter Druck setzen. Zu unbedeutend sind meist die Volumen ihrer Bestellungen. Auch die Möglichkeiten, die Kunden in die gewünschte Richtung zu bewegen, sind meist gering.
- **Finanzkraft**
Für große Veränderungen fehlt häufig das erforderliche Kapital. Dies ist eines der größten Handicaps bei der Bewältigung vor allem des technologischen Wandels. Mittelständische Unternehmen sind allgemein mit einer geringen Eigenkapitaldecke ausgestattet und benötigen daher Fremdkapital zur Finanzierung von Investitionen. Insbesondere nachdem die Banken durchweg die strengen Richtlinien von Basel II zur Bewertung der Kreditwürdigkeit anwenden, wird Fremdkapital zur Finanzierung risikoreicher Investitionen

entweder gar nicht oder nur unter Auflage kaum akzeptabler Restriktionen gewährt (vgl. Witte, 2004, S. 37). Daher sind KMU häufig darauf angewiesen, solche Entwicklungen zu streichen oder mit den knappen, selbst erarbeiteten Mitteln zu bestreiten.

- **Mangel an Know-how**

Für KMU ist es meist schwieriger, gut ausgebildete Mitarbeiter zu bekommen. Diese Unternehmen können nicht durch Anreize wie Auslandsaufenthalte, Aufstiegschancen und besonders lukrative Vergütungen locken. Selbst wenn diese Problematik im aktuell schwierigen wirtschaftlichen Umfeld nicht mehr ganz so gravierend ist, scheuen sich die Unternehmen, wichtige - jedoch nicht der direkten Wertschöpfung dienende - Positionen mit entsprechenden Fachkräften zu besetzen. Zu nennen sind hierbei Belange des Marketings (vgl. Aschoff, 1995, S. 107 ff.), der Organisation (vgl. Mähr, 2003, S. 73) und der IT. Schindler, 2002, diagnostiziert ein massives IT-Know-how Defizit bei kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber den Großunternehmen (vgl. Schindler, 2002, S. 1).

- **Abhängigkeit vom Wissen Einzelner**

Verschiedene Gründe führen zu diesem Nachteil von KMU gegenüber Grossbetrieben (vgl. Mähr, 2003, S. 73). Den Führungskräften und wesentlichen Sachbearbeitern ist es kaum möglich, alle erforderlichen Informationen aufzubereiten und weiterzugeben. Ein Grund hierfür ist die starke Vereinahmung durch das Tagesgeschäft. Ein weiteres Problem ist die häufig nicht überlappende oder redundante Aufgabenverteilung. Da ferner in KMU eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber Formalien besteht, führt dies dazu, dass das Wissen nur in einzelnen Personen vorhanden ist und nirgends sonst. Diese Abhängigkeit von Schlüsselpersonen wird von diesen im Allgemeinen zwar nicht ausgenutzt, sie führt jedoch zur chronischen Überlastung. In dieser Situation findet sich keine Zeit für die Weitergabe des Wissens; ein Teufelskreis dem nur schwer gegenzusteuern ist.

3.4 Struktur und Einsatz von IT-Systemen in mittelständischen Unternehmen

Im Folgenden wird der aktuelle Stand zur Nutzung der verschiedenen IT-Systeme in mittelständischen Betrieben reflektiert. Vor- und Nachteile der eingesetzten Lösungen sowie angewandten Strategien werden dargestellt. Ferner erfolgen Hinweise auf die besonderen Herausforderungen, denen mittelständische Unternehmen gegenüberstehen.

3.4.1 Aufbau und Ausprägung der Systeme

Der Begriff Software umfasst zunächst alle Programme. Software lässt sich unterteilen in Programme, die der Steuerung des Betriebsablaufs einer automatisierten DV-Anlage dienen und in Programme, die Problemlösungen eines Anwendungsbereichs darstellen. Im ersten Fall spricht man von Systemsoftware, im zweiten von Anwendungssoftware. Die Anwendungssoftware wird häufig nach kommerziellen und technisch-wissenschaftlichen Programmen gegliedert.

Kommerzielle bzw. betriebswirtschaftliche Programme lassen sich untergliedern (vgl. Mertens, 1988, S. 12) in Programme des Forschungs- und Entwicklungssektors, des Vertriebssektors, des Beschaffungs- und Lagerhaltungssektors, des Fertigungssektors, des Finanzsektors mit Buchhaltung und Controlling und des Personalsektors. Diese Funktionen werden klassisch von modularen, integrierten ERP-Systemen wahrgenommen.

Im technisch-wissenschaftlichen Bereich werden die Gebiete Entwicklung, Elektrotechnik, Konstruktion und Simulation unterschieden (vgl. Schwickert, 2003, S. 204). Eine Übersicht typischer Informationssysteme in Industrieunternehmen sowie deren Zusammenwirken gibt das bekannte Y-Modell von Scheer (vgl. Abbildung 7).

Die Anwendungssoftware ist weiter zu unterteilen in unternehmensintern erstellte und fremdbezogene Systeme. Abhängig von der Einsatzhäufigkeit erfolgt die Unterteilung in auf den Einzelfall zugeschnittene und damit nur einmal verwendbare Individualsoftware oder in hinsichtlich des Anwendungsgebiets verallgemeinerte und damit mehrfach verwendbare Standardsoftware.

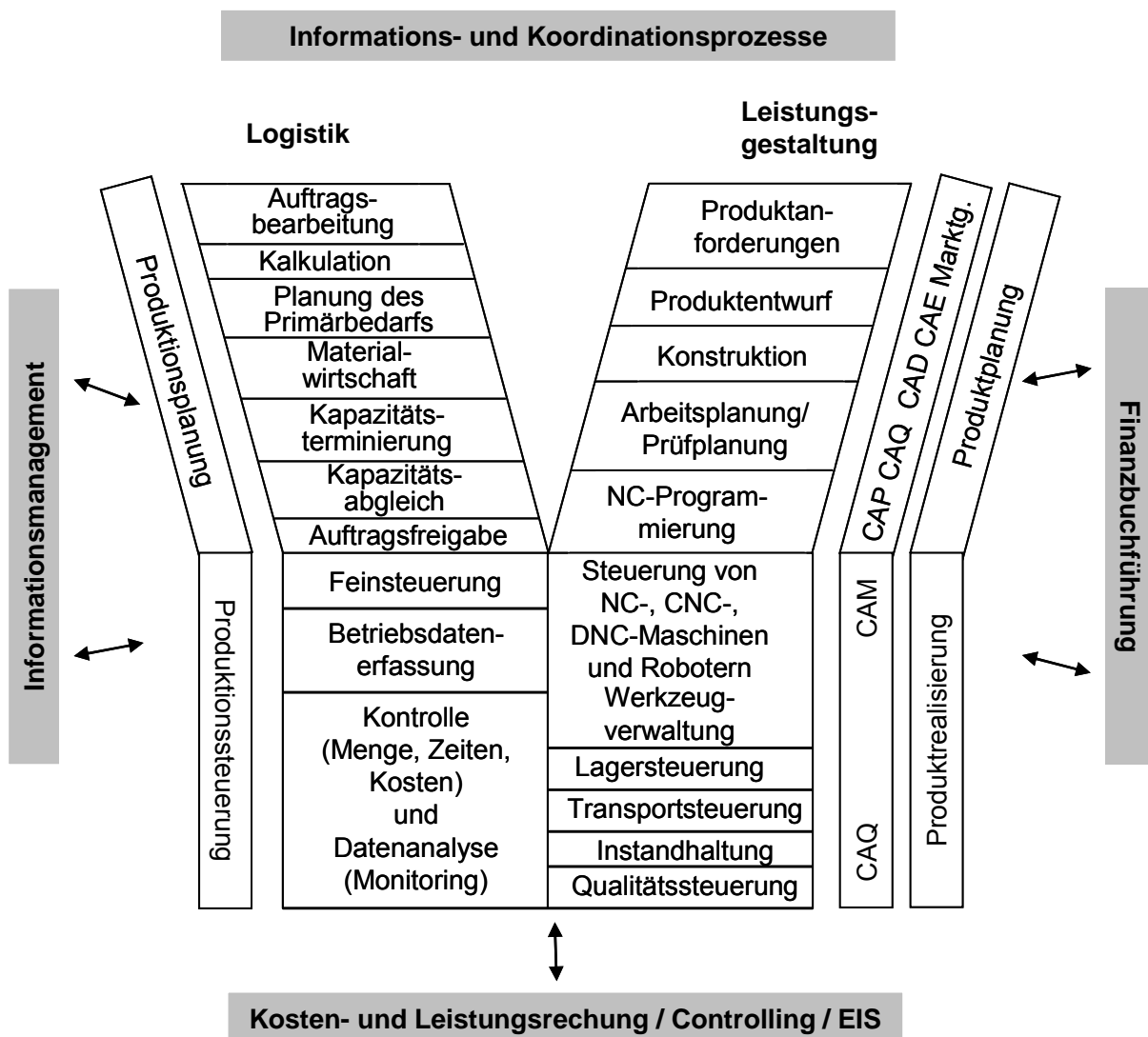


Abbildung 7: Y-Modell der Geschäftsprozesse und IT-Systeme¹⁰

Viele, insbesondere größere Unternehmen stellen teilweise ihre Anwendungssoftware noch selber her; dies geschieht in Abteilungen, in denen hochqualifizierte Mitarbeiter in großer Zahl tätig sind. Demgegenüber steht eine immer größer werdende Anzahl kleiner und mittlerer Unternehmen, die sich hochqualifizierte Spezialisten gar nicht leisten können und die gesamte Anwendungssoftware von außen beziehen. Insgesamt ist eine Tendenz sichtbar, dass der Fremdbezug ansteigt. Einen zusätzlichen Schub erhielt dieser Trend in den 90er Jahren durch den „Jahr 2000 Effekt“. Viele Unternehmen lösten dabei Eigenentwickelte Softwaresysteme durch integrierte Standardsysteme ab.

¹⁰ Vgl. Scheer, 1994, S. 87

Seit Anbeginn war es unumstritten, dass sich eine Reihe von Anwendungsgebieten für den Einsatz von Standardsoftware eignet, die bei annähernd gleichen Herstellkosten wie Individualsoftware durch mehrfachen Einsatz zu günstigeren Kosten pro Einsatz führt. Inzwischen ist der Einsatz von Standardsoftware bei kleineren und mittleren Unternehmen aus wirtschaftlichen und Know-how Gründen zu einer unbedingten Notwendigkeit geworden und heute folgen auch viele große Unternehmen anlässlich von Ersatzinvestitionen diesen Argumenten. Somit nimmt der Einsatz von Standardsystemen in den verschiedensten Unternehmen und Unternehmensbereichen an Bedeutung ständig zu (vgl. Wolter, 2000, S. 35 f.).

Extrem wird mitunter formuliert, dass Individualsoftware nur noch bei strategisch wichtiger (z.B. Wettbewerbsposition beeinflussender) Anwendungssoftware gerechtfertigt sei. Dieser strategische Aspekt kann heute bereits vielfach durch firmenindividuelle Anpassungen der Standardsoftware realisiert werden. Die Systeme bieten die Möglichkeit, über Makros oder 4GL-Programmiersprachen zur Erweiterung und Anpassung der Funktionalität, wobei bei strenger Einhaltung der Regularien und Richtlinien die Systeme noch quasi als Standard bezeichnet werden können.

ERP-Systeme setzen gegenüber den bisher gewohnten und gewachsenen Systemen meist andere Philosophien und Abläufe voraus. Daher wird neben Behebung der verschiedenen Problemstellungen auch die Straffung von Geschäftsprozessen angestrebt. Die Rationalisierungseffekte der Prozess- oder Vorgangskettenorganisation treten nur bei ihrer konsequenten Durchführung auf; eine Unterstützung von einigen Teilvorgängen innerhalb einer Kette kann in ihrer Auswirkung auf den Gesamteffekt verpuffen (vgl. Scheer, 1990, S. 38). Ein Teilaspekt dieser Straffung ist die Zielsetzung, Daten nur einmal zu erfassen und diese durch Integration der Programmodule oder durch Einrichtung von Schnittstellen allen weiteren betroffenen Bereichen zugänglich zu machen.

Diese stark forcierte Integration und Vernetzung aller Bereiche und Softwaresysteme führt in bisher nicht bekanntem Ausmaß dazu, dass bei vielen Anwendern Belange und Tätigkeiten nachgelagerter Bereiche berücksichtigt werden müssen, die nicht zur bisherigen Kernaufgabe gehörten. Damit steigen in einigen Bereichen die Teiltätigkeiten, die keinen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung innerhalb des Bereichs leisten, aber für den Gesamtprozess unerlässlich sind. Frieling/Sonntag (1999, S. 472) bezeichnen diese Tätigkeiten als Sekundärtätigkeiten.

Darüber hinaus bleibt trotz des Versuches, immer mehr Funktionen in ein System zu integrieren, das Ziel eines durchgängigen Systems Wunschtraum. So zeigt die Gliederung der Unternehmensprozesse mit zugehörigen Verbindungen der Informations- und Koordinierungssysteme, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen für die verschiedenen Aufgaben im Unternehmen eingesetzt wird (vgl. Scheer, 1994, S. 85 ff.). Für viele Anwender im Unternehmen besteht somit die Notwendigkeit, mehrere, unterschiedliche und in der Regel komplexe Systeme zu bedienen.

3.4.2 Firmenindividuelle Anpassungen

Standardsysteme werden für den Einsatz in den unterschiedlichsten Betrieben angeboten. Fehlende Funktionalität und firmenspezifische Belange müssen - sofern erforderlich - über Anpassungen abgebildet werden. Aufgrund solcher Anpassungen wird dann aus der Standardsoftware eine „Individualinstallation“ des jeweiligen Unternehmens.

Es gibt eine Reihe von Gründen, die zur Entstehung und Ausbreitung solcher Anpassungen führen. In empirischen Untersuchungen werden als häufigstes die Existenz eines „Anwendungsstaus“ und die Unzufriedenheit vieler Benutzer mit der professionellen zentralen Anwendungssystem-Entwicklung genannt (vgl. Seibt, 1992, S.479 ff.). Letzterer gelingt es häufig nicht, die Benutzer-Wünsche und -Bedürfnisse präzise zu erfassen und Systemlösungen zu schaffen, die diesen Wünschen/Bedürfnissen gerecht werden.

Zum einen treten zwischen den Fachabteilungen und der „Datenverarbeitung“ vielfältige Kommunikationsschwierigkeiten auf (unterschiedliche Fachsprachen). Die Datenverarbeitung bringt in zunehmendem Masse eigene Zielvorstellungen in die Entwicklungsprozesse ein, die von der Fachabteilung häufig nicht nachvollzogen werden können, die teilweise sogar im Konflikt zu den Zielen der Fachabteilung stehen. Zum anderen führen individuelle Anpassungen zur Steigerung der Motivation für den Einsatz informationstechnischer Systeme, weil die Endbenutzer sich mit diesen Systemen umso stärker identifizieren, je intensiver sie an ihrer Entwicklung beteiligt sind.

Die möglichen Risiken und Folgeeffekte firmenindividueller Anpassungen sind vor Beginn der Anpassprogrammierung genau zu betrachten. Tendenziell ist mit Kostensteigerungen zu rechnen, wenn bestimmte Anwendungssysteme oder Teile von Anwendungssystemen, die in gleicher oder ähnlicher Form von mehreren Endbenutzern benötigt werden, immer wieder neu entwickelt werden (vgl. Seibt, 1992, S. 495). Unabhängig von der Gefahr einer Multiplikation des (ein-

maligen) Aufwands für die Anwendungssystem-Entwicklung ergibt sich die negative Konsequenz, dass auch der Aufwand für Wartung und Pflege solcher Endbenutzersysteme ein Vielfaches des Aufwands für zentral bereitgestellte und gepflegte Systeme erreichen kann.

Wenn jeder Endbenutzer sich „sein“ System, d. h. seine Lösung für seine Aufgabenerfüllungsprozesse entwickeln kann, besteht die Gefahr, dass Unverträglichkeiten zwischen diesen Lösungen entstehen. „Insel“-Lösungen werden verfestigt, statt sie abzubauen. Durch Streben nach besonders benutzerfreundlichen Lösungen wird hoher Aufwand erzeugt. Der erzielte höhere Grad an Benutzerfreundlichkeit steht dann unter Umständen in keinem vertretbaren Verhältnis zum Aufwand.

„Eine Abwägung der Risiken und Chancen firmenindividueller Systeme kann nicht objektiv, sondern immer nur unternehmensspezifisch vorgenommen werden und führt dann zwangsläufig zu subjektiven Konsequenzen“ (Seibt, 1992, S. 498).

3.4.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Zunächst ist festzuhalten, dass in vielen mittelständischen Unternehmen auch heute noch eine heterogene und überalterte IT-Infrastruktur besteht, die häufig mit verhältnismäßig hohem Aufwand betrieben wird und aufgrund knapper Budgets nur sukzessive abgelöst werden kann (vgl. Spielmann/Koelwel, 2006, S. 13). Zudem verfügen mittelständische Unternehmen selten über komfortabel ausgebaute IT-Abteilungen, deren Know-how kontinuierlich auf dem Stand der Technik ist. Vielerorts stecken die Abteilungen in der Komplexitätsfalle – die Kosten steigen und trotzdem werden die fortlaufend aufwändigeren Systeme immer anfälliger (vgl. Reppesgaard, 2004, S. 47).

Zusätzlich scheitern viele IT-Projekte - das ist nichts Neues. Doch die Häufigkeit nimmt zu und das liegt vor allem an falschen Versprechungen der Anbieter. Weitere Hauptursachen für dieses Phänomen sind die immer engeren Zeitbudgets und die zunehmende funktionale, organisatorische und technische Komplexität von IT-Projekten (vgl. Uhrig, 2002, S. 1). Ferner führt der mangelnde Stellenwert weicher Faktoren zum Scheitern vieler IT-Vorhaben (vgl. o.V. (3), 2006, S. 7). In Tabelle 4 sind die wesentlichen Faktoren zur erfolgreichen Gestaltung von IT-Projekten im Mittelstand zusammengestellt.

harte Faktoren ¹¹	weiche Faktoren ¹²
<ul style="list-style-type: none"> • Aktives Risiko-Management: Bereits vom Start eines Projektes „mit dem Schlimmsten rechnen“ und ein aktives, vorausschauendes Risiko-Management betreiben. 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppelung von Projektleistung und Entlohnung.
<ul style="list-style-type: none"> • Unbeirrter Auswahlprozess: Repräsentative Pilotinstallationen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung von Feedback-Mechanismen.
<ul style="list-style-type: none"> • Wasserdichte Verträge: Nicht nur viel Energie in die Verhandlung von Lizenzpreisen investieren. Auch Zeit nehmen für sonstige - und in der Regel deutlich wichtigere - vertragliche Inhalte wie Kosten für Updates, Ressourcen für die Hotline oder strategische Ausrichtung und Finanzkraft des Anbieters. 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung einer Teamkultur.
<ul style="list-style-type: none"> • Professionelles Projekt-Management: Die Projektsteuerung ist kein „Nebenjob“. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des Top-Managements.
<ul style="list-style-type: none"> • Keep it simple / weniger ist mehr: Gerade IT-Projekte im Mittelstand leiden häufig unter dem Problem zu großer Komplexität. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation von Projekt und Tagesgeschäft.
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätssicherung und Controlling: Risiko-Management, neutrale Überwachung der Ergebnisqualität, Koordination eines Projekt-Lenkungsausschusses: Auf diese Aufgaben wird besonders aufgrund von Ressourcenmangel oft und mit gravierenden Folgen verzichtet. 	

Tabelle 4: Wesentliche Erfolgsfaktoren für IT-Projekte im Mittelstand

¹¹ In Anlehnung an Uhrig, 2002, S. 1-2

¹² In Anlehnung an o.V. (3), 2006, S. 7

Die Wissensbasis ist in KMU wesentlich schmäler als in Grossbetrieben. Viel Expertenwissen fehlt, weil die Experten schlecht von KMU geködert werden können und der interne Aufbau spezialisierten Wissens auf ein sehr enges Gebiet von Fachspezialistentum beschränkt bleibt. Dies macht die Frage nach dem externen Wissens zu einem besonders wichtigem Thema im KMU. Neben der Frage der Qualität des eingekauften Wissens wird der Blick aufgrund der beschränkten finanziellen Mittel unweigerlich auf den Preis gerichtet (vgl. Mähr, 2003, S. 274).

Aufgrund der Restriktionen des Kapitals können häufig notwendige Rationalisierungsinvestitionen nicht oder nur in beschränktem Umfang durchgeführt werden (vgl. Kosmider, 1991, S. 32). Ferner beeinflussen die genannten Merkmale Finanzierungsverhalten, Innovationstätigkeit und Einstellung zur Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden. Dies sind allesamt Handlungsfelder von Unternehmen, die für die Durchführung von IT-Projekten von ganz entscheidender Bedeutung sind.

Stehen Neubeschaffung oder Migration von Systemen an, so ist die Umsetzung einer Lösung immer mit Unsicherheiten verbunden. Für KMU umso mehr, als dass man weder mit seiner Marktmacht nachhelfen noch mit großen finanziellen Mitteln beeinflussen kann. Schließlich kann man es sich in den meisten Fällen auch nicht leisten, umfassende Studien zu erstellen, um die Akzeptanz einer Lösung auf den Märkten zu ermitteln. Die Entscheidungen spiegeln immer auf denjenigen zurück, der entschieden hat. Keine anonyme Abteilung; Frage ist, wie Entscheider mit Kritik und Versagen zurecht kommen (vgl. Mähr, 2003, S. 169).

Ein weiteres Risiko ist darin zu sehen, dass mit der Einführung von Software in der Regel immer Grundsatzentscheidungen bezüglich bestimmter (Basis-) Technologien, bestimmter Hersteller und oft auch bezogen auf strategische Partner in Form von Systemhäusern oder Beratungen verbunden sind, die eine mittel- bis langfristige Reichweite haben. Zukünftige technologische Entwicklungen oder Standards, die im Rahmen eines Projektes nicht ausreichend berücksichtigt werden, können daher genauso ein Investitionsrisiko darstellen wie zukünftige wirtschaftliche oder finanzielle Schwierigkeiten potentieller Partner. Derartige Risiken müssen bei der Durchführung von IT-Projekten berücksichtigt werden, da das kurz oder mittelfristige Scheitern derartiger Projekte und damit verbundene Fehlinvestitionen insbesondere aufgrund der für viele KMU typischen dünnen Kapitaldecke, lebensbedrohlich für die Unternehmen sein kann (vgl. Toschläger, 2003, S.26ff.).

Standardsoftware, u. U. auch branchenspezifische, ist heute so leistungs- und anpassungsfähig, dass ihr in der Regel der Vorzug gegeben werden sollte (vgl. Pichler et al., 2000, S. 229). Bei der Nutzung in KMU werden, aufgrund von Kosteneinsparungen sowie fehlender Ressourcen, auf firmenindividuelle Adaptionen, zumindest teilweise, verzichtet. Hier kann es notwendig werden, die Systeme im Standard einzusetzen und teilweise die Aufbau- und Ablauforganisation den Systemen anzupassen. Konsequenz dieser Arbeitsweise ist, dass sich die Mitarbeiter partiell an die Gegebenheiten der Systeme anpassen müssen.

Mit Einführung neuer IT-Systeme und der Neustrukturierung der Geschäftsprozesse soll eine deutliche Steigerung der Effizienz erreicht werden. Vielfach zeigen sich jedoch auch negative Effekte (vgl. Dersch, 2000, S. 20 ff.). Fehler in einem Bereich führen zu Auswirkungen in einem oder mehreren nachgelagerten Bereichen. Die Datenqualität entspricht nicht den Anforderungen des Managements, um die erwünschten Kennzahlen „per Knopfdruck“ zu erhalten. Unannehmable Turbulenzen treten auf, Kosten und Fehlerquoten steigen.

3.4.4 Mitarbeiter bezogene Faktoren

Bei der Ursachenforschung der vorgenannten negativen Effekte wird deutlich, dass die Mitarbeiter plötzlich Verrichtungen oder Arbeitsvollzüge tätigen müssen, die keinen unmittelbaren Beitrag für ihre Wertschöpfung leisten, aber zur Aufrechterhaltung des Produktionsprozesses unerlässlich sind (vgl. Frieling / Sonntag, 1999, S. 472). Wesentliches Manko dabei ist die nicht ausreichende und nicht zielgerichtete Qualifizierung der Mitarbeiter. So zeigt Abbildung 8 die vordringlichsten Probleme in fehlender Kompetenz und Veränderungsbereitschaft. Auch Frieling & Sonntag (1999, S. 472 f.) beschreiben, dass ohne Anhebung der Qualifikation die neuen Arbeitsstrukturen und damit verbundene Integration der Sekundärtätigkeiten nicht realisierbar sind. Ferner sind umfangreiche Informations- und Diskussionsrunden mit den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften schon im Vorfeld der Umstrukturierung durchzuführen.

In KMU können auf der Ebene des individuellen Lernens die hohe Arbeitszufriedenheit sowie die ausgeprägte Eigenverantwortung dazu beitragen, Lernprozesse einzelner Mitarbeiter zu fördern (vgl. Rohlfing, 2004, S. 52), um die erforderlichen neuen Kompetenzen zu erlangen.

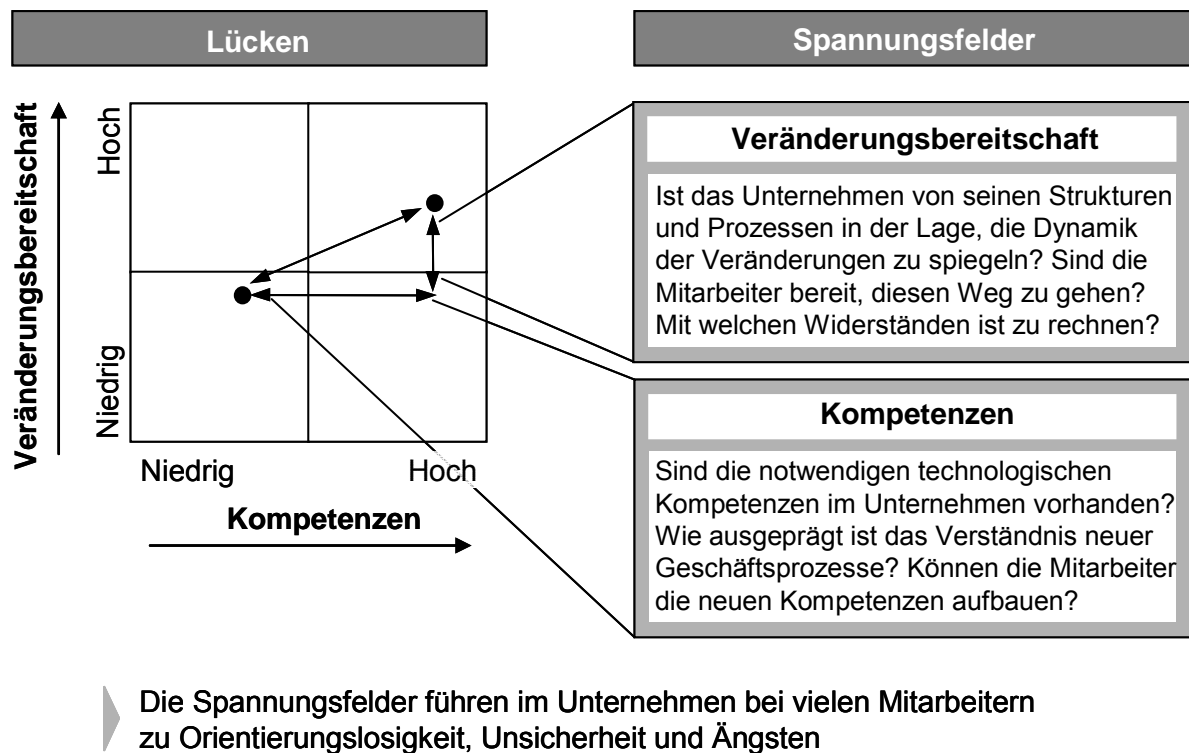


Abbildung 8: Realitäten und Anforderungen im Digital Business¹³

Für den Schritt der Verbreitung von Kenntnissen kann Wissen einzelner Mitarbeiter vor allem in einer kooperativen und vertrauensvollen Zusammenarbeit weitergegeben werden. Wissensträger sind allerdings nicht motiviert, ihr Wissen weiterzugeben, wenn mit einem Spezialistenwissen ein Status- bzw. Machtgewinn verbunden ist (vgl. Kriz/Nöbauer, 2002, S. 69). Die Kollektivierung des erworbenen Wissens kann in diesem Fall gegen die Interessen der Einzelperson stehen. Neben der Befriedigung eines derartigen Geltungsdrangs kann ein Sicherheitsbedürfnis bewirken, dass individuell verfügbares Wissen bewusst nicht kollektiviert wird. Der einzelne Mitarbeiter erhöht damit den Wert seiner Arbeitskraft und sichert sich gegen eine mögliche Kündigung ab. Dieser Aspekt muss insbesondere bei KMU berücksichtigt werden, in denen die Leistungen einzelner Mitarbeiter einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg ausüben und mit individuellem, nicht geteiltem Wissen ein Machtgewinn verbunden sein kann (vgl. Rohlfing, 2004, S. 53).

¹³ Vgl. Wolter, 2000, S. 6

3.5 Aktuelle Herausforderungen für KMU, Methoden des Reengineering und ihre Auswirkungen auf den Einsatz der IT

Der Mittelstand in Deutschland steht vor großen Herausforderungen. Durch Vorransschreiten der Globalisierung sowie wachsender Konkurrenz durch die EU-Osterweiterung erhöhen sich Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck, die technische Entwicklung wird weiter beschleunigt (vgl. Kayser/Wallau, 2006, S. 50).

Betriebe, die ausschließlich in Deutschland produzieren, werden bald eine Seltenheit sein. Hauptsächlich Unternehmen aus der Maschinen- und Anlagenbaubranche sind dabei, Wertschöpfung in andere Länder zu verlagern. Dieser Trend setzt sich bei den mittleren und kleineren Unternehmen fort. „Sind vor einigen Jahren noch hauptsächlich große Dax-Konzernen mit Teilen der Produktion abgewandert, folgen ihnen nun ihre mittelständischen Zulieferer nach. Denn auch diese Firmen stehen vor dem Problem der hohen Arbeitskosten in Deutschland“ (Ruland, 2006, S. 1).

Als Schlüssel zur dauerhaften Erfolgssicherung gelten Innovation und Internationalisierung sowie die Mitarbeiterführung (vgl. o.V., 2005, S. 49). In allen Bereichen besteht weiterer Entwicklungsbedarf (vgl. Kayser/Wallau, 2006, S. 50). Für viele Unternehmen im Mittelstand ist die Zeit des Alleingangs endgültig zu Ende gegangen. Unternehmensreorganisationen sowie Kooperationen helfen, die großen Herausforderungen zu meistern. Dabei verändern sich die Erwartungen und Anforderungen immer schneller, die seitens des Managements, der Fachabteilungen, Kunden und Lieferanten an die Geschäftsprozesse und damit an die eingesetzten IT-Systeme gerichtet werden.

Zur Begegnung des Veränderungsdrucks können je nach Anspruch der zu erreichenden Ziele verschiedene Vorgehensweisen gewählt werden, wobei die Triebfeder stets dieselbe ist: „Wir wollen die Art und Weise verändern, wie wir unser Geschäft führen, damit wir uns in einer veränderten Umwelt behaupten können“ (Lombriser/Abplanalp, 1998, S. 330). In der Literatur existieren hierzu zahlreiche Ansätze, deren wichtigsten drei Extremstrategien zur Veränderung in Tabelle 5 zusammengefasst sind.

Diese Ansätze werden in der Praxis kaum in reiner Form angewendet. Es bilden sich Mischformen, bei denen beispielsweise Grundsatzentscheidungen und Leitlinien vom obersten Management „Top-down“ vorgegeben werden und die anschließende Ausgestaltung zur Umsetzung durch die Betroffenen „Bottom-up“ erfolgt.

	Rationale Strategien	«Bombenwurf» - bzw. Machtstrategien	Entwicklungs- bzw. Evolutionsstrategien
Ansatz und Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Problem wird an Fachexperten „abgeschoben“ • Experten (Kommissionen, Berater) analysieren Probleme und erarbeiten Lösungsvorschläge • Rationalistisches Menschenbild: „Mitarbeitende sind mit Logik für Veränderungen zu gewinnen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung durch Einflussnahme oder Zwang der Unternehmensleitung • Veränderungsvorhaben werden meist bis zur Implementation geheim gehalten • Macht/Druck ersetzt Konsensbildung (Konfliktvermeidung durch Ausschluss des mittleren und unteren Managements) • i.d.R. revolutionäre Quantensprünge oder Turnarounds 	<ul style="list-style-type: none"> • Betroffene beteiligen sich aktiv am Prozess und bestimmen den Inhalt der Veränderung selbst (Selbstdiagnose und –regulierung) • eventuell methodische Unterstützung durch Experten (Hilfe zur Selbsthilfe) • i.d.R. evolutionär, inkrementale Verbesserungen

Tabelle 5: Strategien der Veränderung im Überblick¹⁴

Bei den Konzeptionen zur Unternehmensoptimierung sind Lean Management und Business Reengineering nach wie vor aktuell. Diese Konzepte stellen extreme Forderungen an Veränderungen der Unternehmensprozesse und -organisation und bilden somit die ideale Plattform zur Formulierung der Anforderungen an zeitgemäße IT-Unterstützung.

3.5.1 Lean Management

Der Hauptimpuls für das Lean Management kam durch den Vergleich der traditionellen Massenfertigung in der westlichen Automobilindustrie mit japanischen Fertigungsmethoden durch das Massachusetts Institute of Technology und die Veröffentlichung der Ergebnisse durch Womack et al., 1991. Das Lean Management Konzept beinhaltet die Zielsetzung, die Unternehmung durch den Abbau aller unnötigen Arbeitsschritte und die Einschränkung von Komplexität zu

¹⁴ Vgl. Lombriser/Abplanalp, 1998, S. 332

verschlanken. Eine schlanke Fabrik besaß zwei Hauptorganisationsmerkmale: Die Übertragung eines Maximums an Verantwortlichkeiten auf jene Arbeiter am Band, die tatsächlich Wertschöpfung am Auto erbringen und ein System der Fehlerentdeckung, welches jedes entdeckte Problem schnell auf seine letzte Ursache zurückführt (vgl. Womack et al., 1991, S. 103).

Durch die Verlagerung von Aufgaben in die direkt wertschöpfenden Bereiche sind die Mitarbeiter idealtypisch aktive Gestalter des Unternehmens. Sie überprüfen selbständig ihr Tun, passen es an veränderte Bedingungen an und beteiligen sich aktiv an Gestaltungsprozessen. Gefragt wird deshalb der Generalist, der Querverbindungen zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen im Unternehmen herstellen kann (vgl. Heimerl-Wagner, 1995, S. 40 ff.). Um diesen erweiterten Anforderungen gerecht zu werden wird davon ausgegangen, dass neue Wege bei der Durchführung strategischer Informationsverarbeitungsprozesse beschritten werden müssen und eine Veränderung im Umgang mit Informationen erfolgt. Manager sollen im Gegensatz zum bisherigen System Informationen nicht mehr zurückhalten, um Wissen als Machtmittel zu nutzen, sondern sie für alle bereithalten (vgl. Womack et al., 1991, S. 104). Denken und Handeln in kollaborativen Netzwerken bestimmen das Tagesgeschehen und IT-Prozesse werden immer mehr zu einem möglichst flexibel einzusetzenden Instrument der betrieblichen Informationspolitik. Auf diese Weise soll ermöglicht werden, alle aktiv in die Prozesse mit einzubinden und frühzeitig Anregungen oder Einwände vorzubringen.

Um dem gerecht zu werden, sind heute weniger in Funktionsblöcke aufgeteilte Softwarepakete gefragt, als vielmehr zukunftsfähige IT-Konzepte, in deren Mittelpunkt zunächst die eingesetzte ERP-Lösung als verbindendes Element steht (vgl. Spielmann/Koelwel, 2006, S. 13). Weitere Systeme sind über Schnittstellen zu verbinden, damit Daten und Funktionen wechselseitig nutzbar werden (vgl. Rentrop, 2002, S. 181). Häufig benötigte sowie komplexe Abfragen sind mittels Programmen oder Makros anwenderfreundlich zu gestalten und sollten möglichst über Kompaktmenüs direkt aufrufbar sein. Die Benutzerrechte sind so einzurichten, dass den Mitarbeitern jederzeit Zugriff auf aktuelle Daten und Informationen ermöglicht wird.

3.5.2 Business Reengineering

Im Gegensatz zum evolutorischen Ansatz des Lean Management wird im von Hammer & Champy (1994) beschriebenen Konzept des Business Reengineering eine radikale Neuüberdenkung der Geschäftsprozesse postuliert. Häufig ist

die über viele Jahre gelebte, streng funktionale Organisationsstruktur den steigenden Anforderungen des Marktes nicht mehr gewachsen (vgl. Frenzel/Fooke, 2004, S. 28). Unternehmen sollen nicht mehr vertikal nach Funktionen, sondern horizontal nach Prozessen organisiert werden. Es sind durchgängig gestaltete Prozesse ohne Schnittstellen vom Lieferanten zum Kunden zu ermöglichen, die eine kundenorientierte Rundumbearbeitung fördern. Ziel des Vorgehens ist nicht die schnelle und billigere Gestaltung von Abläufen, sondern vollkommen neue Prozesse. Als Voraussetzung dafür wird der Einsatz moderner Informationstechnologien betrachtet, durch den nicht nur Automatisierungsabläufe optimiert, sondern völlig neue Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen werden.

„Business Reengineering ist genau genommen fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlicher Unternehmensprozesse. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit“ (Hammer/Champy, 1994, S. 48).

Im Business Reengineering Konzept übernimmt der Mitarbeiter verschiedene Prozessaufgaben, die bisher von unterschiedlichen Spezialisten ausgeführt wurden. Dazu ist vom Know-how des Mitarbeiters erforderlich, dass er eine breite Palette von Fähigkeiten und einen Gesamtüberblick besitzt, da die Grenzen zwischen den Zuständigkeiten verwischen (vgl. Hammer/Champy, 1994, S. 94).

Ferner muss jeder genügend qualifiziert sein und die erforderliche EDV-Unterstützung erhalten (vgl. Hammer/Champy, 1994, S. 93). Bullinger, 2003, S. 393 ff. bezeichnet dieses wesentliche Potential als „Reshaping of Business“.¹⁵ Kernpunkt seiner These ist die Nutzung des kreativen Potentials der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 9).

¹⁵ Der Erfolg von Business Reengineering-Projekten wird maßgeblich dadurch bestimmt, ob es gelingt, die zunehmende Komplexität durch die Nutzung des kreativen Potentials unserer Mitarbeiter zu beherrschen. Hierfür muss neben den organisatorischen und systemischen Voraussetzungen ein Umfeld geschaffen werden, das durch innovative Lösungsansätze und ständiges Lernen die Gestaltung der Unternehmenszukunft ermöglicht – Reshaping of Business.

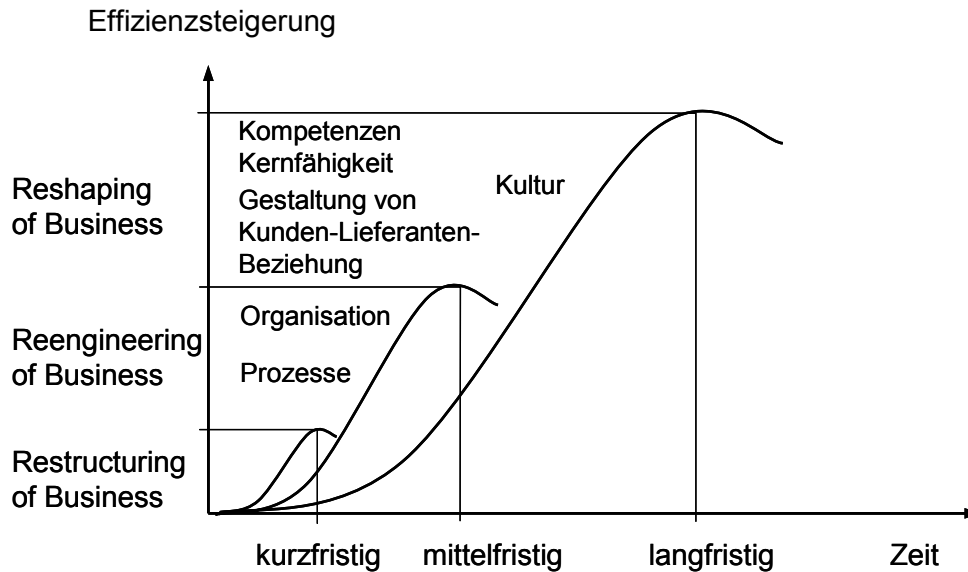


Abbildung 9: S-Kurven der Veränderungsprozesse¹⁶

Die „tragende Rolle“ im Konzept des Business Reengineering spielt die sich auf dem neuesten Stand befindliche Informationstechnologie (vgl. Hammer / Champy, 1994, S. 112 ff.). Sie gilt als Voraussetzung dafür, dass alte Regeln der Unternehmensführung durch neue ersetzt werden können (vgl. Hammer/ Champy, 1994, S. 122 ff.).

„Vor diesem Hintergrund spielt die Ausgestaltung der IT-Prozesse und der Informationstechnologeeinsatz für die Unternehmensorganisation eine maßgebliche Rolle, was in der Umsetzung ... der Reorganisationsmethode entsprechend Berücksichtigung finden sollte“ (Machill, 2002, S. 31). Erfolg und Misserfolg der Umstellung hängen dabei jedoch auch weitgehend davon ab, inwieweit man auf der Informatikseite fähig ist, sich von den funktionalen Strukturen und der damit gewachsenen Systemkomplexität zu lösen und den Mut zu Standardsystemanwendungen aufzubringen (vgl. Grobe, 1992, S. 8).

3.5.3 Akquisitionen

Eine weitere Option zur Begegnung der aktuellen Herausforderungen sind nationale und internationale Akquisitionen. Als Hauptmotive für Unternehmensübernahmen werden die Erschließung neuer Märkte (25%), die Realisierung von Synergien (23%) und die Gewinnung von Know-how (19%) identifiziert (vgl. Langer/Thiele, 2001, S. 1). Synergien werden dabei auch unter dem Effekt

¹⁶ Vgl. Bullinger, 2003, S. 393

(2+2=5) zusammengefasst und zielen auf die Realisation von Kostenvorteilen ab (vgl. Bühner, 1990, S. 7). Die IT selbst bzw. mögliche Synergieeffekte der IT, die sich durch eine Fusion eröffnen, werden dagegen kaum als Begründung für Akquisitionsüberlegungen genannt. So fand Bachmann (2001, S. 221 ff.) in seiner empirischen Studie der Zusammenschlüsse von Unternehmen der Aluminiumindustrie heraus, dass Service, Beschaffung und Informationstechnologie *irrelevant* für die Motivation der verschiedenen Akquisitionsaktivitäten sind.

Der nach erfolgter Akquisition notwendige Integrationsprozess stellt für jedes der beteiligten Unternehmen eine hoch komplexe Aufgabe dar, die nur zu bewältigen ist, wenn ausreichend Kapazität - insbesondere personelle - zur Verfügung steht und geeignete, leistungsstarke Instrumente des Integrationsmanagements eingesetzt werden. „Dazu zählen insbesondere die Verzahnung von Geschäftsprozessen und IT-Systemen“ (Gerds/Schewe, 2006, S. 4). Der Integrationserfolg stellt sich nur dann ein, wenn das Management zusätzliche Kapazitäten für die Bewältigung der Integrationsaufgaben bereitstellt. Diese Grundvoraussetzung zusätzlicher Managementkapazitäten für die Durchführung der Integration ist bei klein- und mittelständischen Unternehmen oftmals nicht gegeben und auch bei Großunternehmen stehen im Zeitalter von Business Process Reengineering und Lean Management oftmals keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung (vgl. Gerds/Schewe, 2006, S. 40).

Neben den finanziellen Restriktionen begrenzt damit die fehlende Managementkapazität die Möglichkeiten für KMU, durch Akquisitionen nachhaltige Verbesserungen zu erzielen. Untersuchungen von Bühner (1990, S. 146 f.) zeigen insgesamt eine schlechtere Reaktion des Kapitalmarktes bei eigentümerkontrollierten Unternehmen als beim Durchschnitt aller Zusammenschlüsse der von ihm untersuchten Stichprobe. Das schlechte Gesamtergebnis bei der vorher nachher Betrachtung der Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität für eigentümerkontrollierte Unternehmen führt zu einem hohen Anteil negativer Ergebnisse. Dieser Anteil beträgt 61,9 %! (vgl. Bühner, 1990, S.147).

Darüber hinaus ist der Abbau von Arbeitsplätzen leider eine typische Begleiterscheinung im Zuge von Unternehmenszusammenschlüssen (vgl. Vogel, 2002, S. 243). Personalanpassungen werden meist unter dem Begriff der Kostensynergien nach 75 % - 80 % der Transaktionen durchgeführt (vgl. Hoyningen-Huene, 2004, S. 189). In KMU besteht hierbei aufgrund der familiäreren Strukturen und der engeren Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen eine zusätzliche Brisanz, die das Management zwingt, die Anwendung von Entlassungen nur bei wirklicher betrieblicher Notwendigkeit als allerletzte Option zu

ergreifen. Wie in Kapitel 3.3.1 ausgeführt, ist für die Wettbewerbsfähigkeit von KMU die signifikant höhere Motivation der Mitarbeiter gegenüber Großunternehmen wichtig. Dies bedingt, dass eine Personalreduktion nur zur kurzfristigen Profitmaximierung aufgrund der negativen Wirkung auf die verbleibende Belegschaft praktisch ausgeschlossen ist.

Zwingen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen das Management zum Personalabbau, sind für die Restrukturierung des Unternehmens ausschließlich strategische und langfristige Aspekte, wie unternehmerische Zielvorstellung für die Integration, Gestaltungsmöglichkeiten unter rechtlichen Vorgaben und Auswirkungen, benötigtes Personal nach erfolgter Restrukturierung und Summe der aufzuwendenden Kosten inklusive Sozialplankosten, von Bedeutung (vgl. Picot, 2005, S. 427 f.). Auswirkungen auf das Tagesgeschäft oder zeitlich befristete Projekte können allenfalls für die Phase des Übergangs vom bisherigen auf den neuen Zustand berücksichtigt werden, für die avisierte Neuausrichtung sind sie jedoch nicht von Belang.

Betroffen von ungeplanten Einflüssen durch Personalreduktionen sind nicht selten Projekte des Post-Mergers und damit der IT-Integration, da der Personalabbau erst mit zeitlichem Versatz nach Vollzug des Mergers durchgeführt wird (vgl. Vogel, 2002, S. 243). Durch personelle Änderungen sind auf das laufende Projekt einerseits gravierende Einflüsse zu erwarten. Andererseits besteht seitens der Geschäftsleitung immer die Erwartungshaltung, dass die Projektleitung durch vorausschauende Planung und Ergreifung adäquater Maßnahmen die ursprünglich gesteckten Ziele im Rahmen des freigegebenen Budgets erreicht.

Als ein strategisches, organisationales Lernziel muss der Verlust einmal erworbenen und relevanten Wissens verhindert werden. Wissen kann vor allem dann für die Organisation wieder verloren gehen, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und Wissen nicht unternehmensweit ausgetauscht oder nicht dokumentiert wird (vgl. Rohlfing, 2004, S. 45). Ferner kann Wissen durch Outsourcing verloren gehen.

Bei der Personalreduktion besteht die Zusatzaufgabe für Management und Projektleitung, die Motivation im verbleibenden Team durch verstärkte, direkte Kommunikation, dem immer wieder bewusst machen der Projektziele sowie konsequenter Führung des Projektes zu stärken (vgl. Penzel/Pietig, 2000, S. 63 ff.).

Als Fazit der Betrachtungen der Kapitel 3.5.1 bis 3.5.3 ist festzustellen, dass bei allen aktuellen Reorganisationsmethoden und bei Unternehmensakquisitionen der Informationstechnologie eine bedeutende Rolle zukommt. KMU müssen sich hierbei gegenüber Grossunternehmen mit einigen Restriktionen auseinandersetzen. Umso wichtiger erscheint es für KMU, die sich im Rahmen eines Mergers einmalig bietende Gelegenheit zur Optimierung und strategischen Neuausrichtung der Informationstechnologie zielgerichtet und konsequent zu nutzen.

4. Methodischer Ansatz zum Management der IT-Integration bei Akquisitionen

Im folgenden Kapitel wird literaturgestützt das theoretische, idealtypische und modellhafte Vorgehen für KMU zur erfolgreichen Integration der IT im Zuge von M&A erarbeitet. Theoretische Optionen sind aufzuzeigen und Alternativen zu diskutieren. Bei der späteren Erarbeitung der Handlungsempfehlungen sind diese wesentlichen, methodischen Grundlagen an den Erkenntnissen des Fallbeispiels zu spiegeln.

Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Zusammenhängen und Verlauf der IT-Integration bei Akquisitionen ist die Betrachtung der verschiedenen Schritte beim Erwerb eines Unternehmens. Diese lassen sich in drei Phasen einteilen: Die Pre- / Vorplanungsphase, die Akquisitionsphase und schließlich das Post-Merger Management (vgl. Clever, 1993, S. 30; Picot, 2005, S. 18). Einen Überblick der hauptsächlichen Inhalte dieser Phasen ist in Tabelle 6 zusammengefasst.

Zunächst erfolgt die Betrachtung des gesamten Prozesses beim Merger, wobei die Pre- / Vorplanungsphase sowie die Akquisitionsphase für das modellhafte Vorgehen nur kurz aufbereitet werden,¹⁷ da diese Aufgaben nicht Gegenstand des Post-Merger Managements sind. Das Verständnis dieser Phasen ist dennoch unverzichtbar zur Darstellung des Gesamtablaufs. Inhalte und Auswirkungen dieser Phasen bilden wesentliche Eingangsgrößen für die, im Folgenden zu beschreibenden, Aufgaben des Post-Merger Managements. Die IT-spezifischen Illustrationen schließen das Kapitel ab. Hierbei werden zunächst Methoden des Projektmanagements aufgezeigt, die bei der IT-Integration Anwendung finden. Anschließend werden die wesentlichen Phasen der IT-Integration behandelt.

¹⁷ Umfassende Darstellungen dieser Phasen enthalten Mirvis/Marks, 1992; Langer, 1999; Jansen, 2000; Scott, 2001

	Preakquisitions-phase	Akquisitions-phase	Postakquisitions-phase
Aufgaben innerhalb der Akquisitionsphasen	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung strategischer Grundlagen • Visionsformulierung • Stärken-/ Schwächenanalyse der eigenen Unternehmung und ihrer Umwelt • Anforderungsprofil definieren • Organisation und Führung einer Akquisition • Partnersuche und Partnerevaluation • Erstkontakt mit Akquisitionskandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der Verhandlungsmethodik • Unternehmensbewertung • Schlussverhandlung und Kaufvertrag • Closing 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration • Monitoring

Tabelle 6: Phasen des Akquisitionsprozesses und wesentliche Aufgaben innerhalb dieser Phasen¹⁸

4.1 Pre- / Vorplanungsphase

Die Entscheidung zu einer Akquisition kann entweder aus einer mehr oder weniger detaillierten Strategie oder aus einem überraschenden Angebot resultieren. Erstaunlich ist, dass offenbar ein Drittel aller Akquisitionen ungeplant und rein zufällig zustande kommen. Die fehlende Planung birgt jedoch wesentlich höhere Risiken hinsichtlich des Erfolgs in sich (vgl. Marquardt, 1998, S. 63). Werden im Vorfeld strategische Grundlagen festgelegt, so ist effizientes und zielgerichtetes Handeln möglich. Sind die Akquisitionsziele klar und operationalisierbar formuliert, können Profile erstellt werden, an denen mögliche Akquisitionskandidaten später objektiv gemessen werden.

¹⁸ Vgl. Marquardt, 1998, S. 62

Voraussetzung jeder Akquisitionsaktivität ist eine Vision oder Leitidee. Eine Vision ist eine längerfristig gültige Aussage mit den Inhalten des Unternehmenszwecks, der Beziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen wichtigsten Interessengruppen und der Formulierung allgemeiner Leistungsziele hinsichtlich Wachstum und Rentabilität. „Eine Vision ist besonders für kleine bzw. mittelständische Unternehmen erforderlich, da sie ansonsten Gefahr laufen, sich im Tagesgeschäft zu verstricken“ (Marquardt, 1998, S. 65).

Die Erstellung eines, zum eigenen Unternehmen passenden, Anforderungsprofils für potentielle Akquisitionskandidaten basiert sinnvollerweise auf einer objektiven Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Unternehmens und seiner Umwelt. Bei Akquisitionen sollte die Stärken-/Schwächenanalyse sowohl in qualitativer (Synergieeffekte) als auch quantitativer (Umsatz- und Ertragswachstum) Hinsicht erstellt werden.

Abgeleitet aus den strategischen Grundlagen und Unternehmenszielen, der Vision sowie der erkannten Stärken und Schwächen sollte ein Anforderungsprofil erstellt werden. Hierbei ist zwischen Muss- und Sollkriterien zu unterscheiden sowie eine Gewichtung der Kriterien vorzunehmen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind gute Kenntnisse über landes- und marktspezifische Besonderheiten, Know-how über ein potentiell zu erwerbendes Produktspektrum sowie die Qualität des Managements eines zu akquirierenden Unternehmens (vgl. Jansen, 2000, S. 161 ff.). Auf dieser Basis kann die systematische Suche nach Akquisitionskandidaten angegangen werden. Auch wenn akut kein Bedarf für Übernahmen besteht, ist das Unternehmen so für überraschende Kaufangebote gewappnet.

Ein weiterer, wichtiger Beitrag zum Gelingen einer Akquisition ist die frühzeitige Festlegung von Führung und Organisation des Akquisitionsprozesses. In der Projektorganisation sind dabei die Rollen erforderlicher externer Berater (vgl. Tabelle 7) von besonderem Interesse.

Welche dieser Berater benötigt werden, hängt von den im Unternehmen vorhandenen Erfahrungen, den regulatorischen Bestimmungen und insbesondere von der Komplexität der Transaktion ab (vgl. Kerler, 2000, S. 246). Insbesondere bei KMU sind externe Experten unentbehrlich, da hier Akquisitionen kaum zu den Routinevorgängen zählen (vgl. Marquardt, 1998, S. 68). So vorbereitet kann mit der Partnersuche und Partnerevaluation anhand des Anforderungsprofils begonnen werden. Ist ein Unternehmen gefunden und besteht beiderseits Interesse, erfolgt der Übergang zur Phase der Akquisition.

• Investmentbanken (M&A Bereich)	• Investor Relations-/Public Relations-Berater
• Anwaltskanzleien	• Strategieberater
• Revisionsgesellschaften	• Spezialisten (Umwelt, Immobilien, Patent, Forscher, IT etc.)

Tabelle 7: Berater bei M&A¹⁹

4.2 Vertrag / Akquisitionsphase

Die Akquisitionsphase ist gekennzeichnet durch Fragen zur Verhandlungsaufnahme und Verhandlungsmethodik, zur Unternehmensbewertung und zur Vertragsphase (vgl. Jansen, 2000, S. 167 ff.). Auf Seiten des Käufers hilft ein zielgerichtetes und kompetentes Auftreten in der Verhandlung und gibt dem Vertragspartner das Gefühl, dass sein Unternehmen in die richtigen Hände gelangt. Seitens des Verkäufers sollte zunächst sein unternehmerisches Konzept klar und Erfolg versprechend präsentiert werden.

Besteht beiderseits weiterhin Interesse, ist zu empfehlen, vor Durchführung der Due-Diligence-Prüfung ein Vorvertrag oder ein Letter of Intent zu schließen (vgl. Jansen, 2000, S. 174). Die Due-Diligence-Prüfung beinhaltet eine systematische Stärken-/Schwächen-Analyse des Kaufobjekts, eine Analyse der mit dem Kauf verbundenen Risiken sowie eine fundierte Bewertung des Objekts. Geprüft werden Bilanzen, personelle und sachliche Ressourcen, strategische Positionierung, rechtliche und finanzielle Risiken sowie Umweltlasten (vgl. Scott, 2001, S. 185 ff.). Gezielt wird nach so genannten Dealbreakern gesucht, d. h. nach Sachverhalten, die einem Kauf entgegenstehen könnten – z. B. Altlasten beim Grundstückskauf oder ungeklärte Markenrechte beim Unternehmenskauf. Erkannte Risiken können entweder Auslöser für einen Abbruch der Verhandlungen oder Grundlage einer vertraglichen Berücksichtigung in Form von Preisabschlägen oder Garantien sein.

Bei positivem Verlauf der Due-Diligence-Prüfungen ist in den weiteren Gesprächen situationsbedingt zu entscheiden, ob bereits in der Verhandlungsphase über die zukünftige Organisationsstruktur des akquirierten Unternehmens bzw. über eine angestrebte Integration des Gesamtunternehmens gesprochen werden soll. Damit würden bereits bestimmte Personalentscheidungen präjudiziert.

¹⁹ Vgl. Kerler, 2000, S. 246

Die Einbindung des IT-Managements erfolgt typischerweise erst in den späteren Phasen des M&A-Prozesses, Transaktionen werden somit vielfach ohne vorherige Analyse der IT-Ressourcen des Zielunternehmens entschieden. Eine Erfolgsrelevanz der personellen Einbringung der IT-Funktion vor Transaktionsvollzug lässt sich jedoch nicht belegen; somit erscheint eine Involvierung des IT-Managements zwar wünschenswert im Sinne eines frühestmöglichen Beginns der IT-Integrationsplanung, jedoch nicht erfolgsnotwendig (vgl. Kromer, 2001, S. 265).

Besteht in den Schlussverhandlungen Einigkeit, kann der Kaufvertrag ausgetaltet und unterzeichnet werden. Die Akquisitionsphase endet mit dem Closing, d. h. zu jenem vertraglich vereinbarten Termin, an dem die Vertragsparteien die beschriebenen Verpflichtungen erfüllt haben; beispielsweise die Bezahlung des Kaufpreises und die Übergabe wichtiger Dokumente (vgl. Marquardt, 1998, S. 103).

4.3 Post-Merger / Integrationsphase

Für die erfolgreiche Integration akquirierter Unternehmen ist das Vorliegen einer Strategie von hoher Relevanz (vgl. Clever 1993, S. 41; Jansen, 2000, S. 165 f.). Anhand dieser Strategie und hieraus abgeleiteter, operationalisierbarer Teilziele erfolgen Durchführung und Controlling der Integration.

4.3.1 Aufgaben und Inhalte

Die Aufgabe des Post-Merger Managements im Rahmen einer Fusion ist die Planung, Gestaltung und Durchführung von Maßnahmen zur Integration der fusionierten Unternehmen (vgl. Jansen, 2000, S. 212). Die Integrationsmaßnahmen umfassen dabei sämtliche Unternehmensbereiche. Der Hauptteil des Post-Merger Managements ist zeitlich nach der rechtlichen Verschmelzung angesiedelt. Die beteiligten Unternehmensleitungen sollten jedoch schon vor der Fusion klare Vorstellungen darüber entwickeln, welche Struktur das zukünftige Unternehmen haben soll, wo der neue Hauptsitz des Unternehmens sein wird, welche Mitarbeiter die leitenden Positionen besetzen sollen und welche Kompetenzen ihnen zugeordnet werden. Dies vermeidet Reibungsverluste und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern in der Startphase des fusionierten Unternehmens und fördert ihre Motivation bei der Umsetzung der Umstrukturierungsmaßnahmen (vgl. Clever, 1993, S. 73 ff.). Die Ziele der Fusion, wie z.B. die Ausnutzung von Synergieeffekten, müssen vor der eigentlichen Fusion quantifiziert und im

Rahmen des Post-Merger Managements systematisch realisiert und kontrolliert werden (vgl. Jansen, 2000, S. 212).

Die Durchführung der Integration einer M&A-Transaktion benötigt einen eindeutigen organisatorischen Rahmen (vgl. Vogel, 2002, S. 244). In der Praxis bietet sich eine Projektorganisation mit weiterer Untergliederung in verschiedene Teilprojekte an, um klare Verantwortlichkeiten zu definieren und die zahlreichen mit der Integration verbundenen Einzelaufgaben zu bewältigen (vgl. Vogel, 2002, S. 244 f.). Die Teams der Teilprojekte werden mit erfahrenen Linienmitarbeitern und Führungskräften besetzt. Ihre Aufgabengliederung ist entweder funktional (z.B. F&E, Einkauf, Vertrieb) oder divisional (z. B. einzelne Profit Center, Divisions). Als Teamleiter wird wenn möglich bereits der künftig verantwortliche Mitarbeiter eingesetzt. Die Projektteams entwickeln alle erforderlichen Maßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des neuen Unternehmens und zur Erschließung der Wertschaffungspotentiale (vgl. Picot, 2005, S. 422). Sie planen und überwachen die Integrationsfortschritte im Detail und sorgt dafür, dass der für die Fusion festgelegte Zeitplan eingehalten wird. Der Integrationsprozess sollte sich dabei an den für das neue Unternehmen aufgestellten Leitlinien (Anspruchsniveau, Wertschaffungspotenziale, organisatorische Eckpunkte) orientieren (vgl. Picot, 2005, S. 421). An ihnen lässt sich in einem fortlaufenden Kontrollprozess das Voranschreiten der Integrationsmaßnahmen beurteilen, die gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen nach sich ziehen. Letztlich ist im Rahmen des Post-Merger Managements sicherzustellen, dass die Umstrukturierungen nicht zu einer Beeinträchtigung der externen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Öffentlichkeit führen (vgl. Picot, 2005, S. 423 f.). So muss Externen der Sinn und die langfristige Vorteilhaftigkeit des Mergers vermittelt werden.

4.3.2 Erfolgsfaktoren

Die vielfältige Literatur über M&A (sowohl praxisorientierte Beiträge als auch wissenschaftlich orientierte Arbeiten) bietet eine Reihe von Hinweisen, die Erfolgsfaktoren beim Post-Merger Management offen legen wollen. Beispielhaft werden nachfolgend die Hinweise von zwei wissenschaftlichen Arbeiten zitiert und im Anschluss die wesentlichen Faktoren näher analysiert.

Picot (2005), S. 19 fasst die wesentlichen Erfolgsfaktoren während der Integrationsphase wie folgt zusammen:

- Sorgfältige Vorbereitung, Koordinierung und Kontrolle des Integrationsprozesses an sich
- Kultur, interne Organisation und Logistik
- Kommunikation
- Schlüssel-Mitarbeiter und Management
- Kunden und Co-Produzenten
- Wissensmanagement

Einen weiteren Überblick der wesentlichen Ursachen für *Misserfolge* bei der Abwicklung von M&A gibt Bauch (2004, S. 38 ff.). Sie analysierte insgesamt 60 Quellen (sowohl Praktiker-Aufsätze als auch wissenschaftliche Studien) hinsichtlich wichtiger Faktoren, respektive prominenter Gründe für den Erfolg bzw. Misserfolg von M&A. Aus den in Abbildung 10 aufgeführten Gründen für Misserfolge lassen sich im Umkehrschluss die wesentlichen Erfolgsfaktoren ableiten. Diese scheinen zum einen bei der Wahl des zu akquirierenden Objekts und den Vorbereitungen der Transaktion zu liegen. Zum anderen wird die Vorbereitung und Durchführung der Integration im Post-Merger Management als entscheidend angesehen (vgl. Bauch, 2004, S. 40).

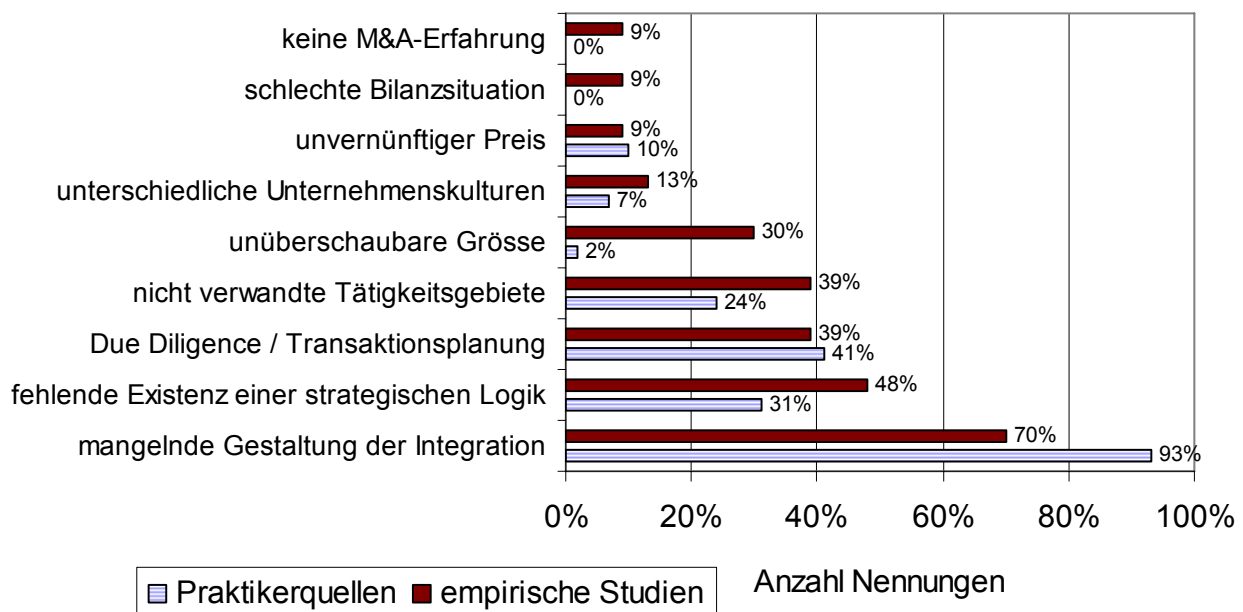


Abbildung 10: Gründe für Misserfolge bei M&A²⁰

²⁰ In Anlehnung an Bauch, 2004, S. 39

Als ein elementarer Erfolgsfaktor kristallisieren sich profunde Kenntnisse der beteiligten Führungskräfte über die Faktoren, die für eine erfolgreiche Post-Merger Integration wichtig sind, heraus (vgl. Gerds/Schewe, 2006, S. 3). Die Anwendung methodischer Prinzipien bietet die beste Voraussetzung, allen Widerigkeiten situativer und sich teilweise verändernder Rahmenbedingungen erfolgreich zu begegnen.

Ein ebenso wichtiger Stellhebel ist die positive Mitwirkung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter. „Eine motivierte Belegschaft stellt das zentrale Erfolgskriterium einer Transaktion dar“ (Vogel, 2002, S. 255). Beim Post-Merger trifft dies insbesondere auf die Mitarbeiter zu, die gewohntes aufgeben müssen; in aller Regel die Kollegen des übernommenen Unternehmens. Ferner wird bei integrierten Organisations- und IT-Projekten die Notwendigkeit einer stärkeren und aktiveren Beteiligung der späteren Nutzer betont (vgl. Kubicek, 1992, S. 943). Im Rahmen einer sozialtechnologischen-manipulativen Betrachtungsweise wird herausgestellt, dass für die spätere Akzeptanz vor allem das Gefühl des Beteiligtwerdens maßgeblich sei.

Die Motivation für Menschen zum Herangehen und Lösen von Problemen wird im Wesentlichen durch drei Elemente bestimmt (vgl. Mähr, 1993, S. 102 ff.):

- Die Lösung des Problems bringt ihm seinen Bedürfnissen und Zielen näher (Ziel)
- Es besteht eine realistische Chance zur Problemlösung (Wissen)
- Die Grundeinstellung lässt die Problemlösung wertvoll erscheinen (Einstellung)

„Die Ziele sind entscheidend dafür, dass „alle am gleichen Strick ziehen“, die Einstellungen versorgen die Menschen mit der nötigen emotionalen Energie, überdurchschnittliches leisten zu wollen und das Wissen ermöglicht ihnen, es auch zu können“ (Mähr, 2003, S. 110). Wichtig für die Höhe der Motivation sind das Vorhandensein und die Kombination aller drei Elemente. Ein einzelner Beweggrund reicht meist nicht aus, um sich größeren Herausforderungen hartnäckig genug zu stellen. Fehlt dagegen eines der Elemente (Ziel, Wissen, Einstellung) kann es sein, dass ein Problem erst gar nicht angegangen wird (vgl. Mähr, 2003, S. 109).

Ein weiterer Komplex ist die Beherrschung der kompletten Klaviatur weicher und harter Integrationsfaktoren. Wer erfolgreich sein will, darf sich nicht nur auf weiche Maßnahmen beschränken. Das Management muss sich vor allem um die Verzahnung des operativen Geschäfts kümmern. Hierzu zählen insbeson-

dere die Verzahnung von Geschäftsprozessen und IT-Systemen (vgl. Gerds/Schewe, 2006, S. 4).

Darüber hinaus wird die Erfolgswirkung „personenbezogener“ Integrationsmaßnahmen oftmals unterschätzt. Hierunter fallen die Handlungen zur Bindung und Benennung von Führungskräften (vgl. Gerds, 2000, S. 211). Neben der Festlegung neuer Rollen und Stelleninhaber muss die Integration durch den Transfer ausgewählter Führungskräfte über alle Unternehmens- und Abteilungsgrenzen hinweg begleitet werden.

4.4 Projektmanagement bei der IT-Integration

Das Projektmanagement ist in Integrationsprojekten in der Regel eine Herkulesaufgabe (vgl. Picot, 2005, S. 423), der eine wesentliche Bedeutung über den späteren Erfolg oder Misserfolg des Projektes zukommt (vgl. Clever, 1993, S. 135; Rentrop, 2002, S. 239 ff.). Da die Literatur zum Projektmanagement solcher Organisationsprojekte sehr unterschiedliche Facetten aufweist (auf der einen Seite Erfolgsmeldungen, auf der anderen Seite Hinweise auf häufig unzureichende Ergebnisse), analysierten Friess & Schmidt (1999) in einer systematischen Auswertung 37 Forschungs- und Erfahrungsberichte von Organisationsprojekten hinsichtlich der wesentlichen Schwachstellen. Anhand der Ergebnisse formulierten sie die Einsicht, dass vielleicht auch einige der bestehenden Methoden und Instrumente zum Management klassischer Projekte nicht für das Management von Veränderungsprozessen geeignet sein könnten (vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 1) und stellten die Grundlagen für ein verändertes Verständnis des Managements von Veränderungsprozessen vor (vgl. Tabelle 8).

Projektmanagement Aufgabe	Klassisches Projekt (z. B. Einzelauftrag)	Besonderheiten / Ergänzungen Organisationsprojekt
Zielstellung	Zielvorgabe ist grundsätzliche Bedingung	Zielpräzisierungsprozess
Außenwirkung	Werbung	Projektmarketing sichert Akzeptanz
Projektorganisation	funktionsorientierte Struktur	vernetzte Teams / Auftraggeber integriert
Planung	Umsetzung der Zielvorgabe	Orientierungs-/ Kommunikationsmittel
Projektmonitoring	quantitativ meß- und interpretierbare Größen	Verknüpfung qualitativer Größen
Projektsteuerung	korrektive Maßnahmen bei Abweichungen	Setzen von Randbedingungen für Projektarbeit

Tabelle 8: Lösungsansätze für Projektmanagementaufgaben²¹

Bei der Zielstellung halten Friess & Schmidt einen gemeinsamen Zielpräzisierungsprozess der Beteiligten für unumgänglich, um entscheiden die Handlungsorientierung der Beteiligten sowie deren Identifikation mit dem Organisationsprojekt zu fördern. Darüber hinaus halten sie generell Projektmarketing – gemeint ist Werben und umfassende Informieren über das Projekt bei Mitarbeitern außerhalb der Arbeitsgruppe – zum Zwecke der Akzeptanzsicherung für erforderlich. Projektmarketing muss der umfassenden Information aller Mitarbeiter eines Unternehmens über das Organisationsprojekt und dessen aktuellen Fortschritt zum Zwecke der Akzeptanzsicherung dienen, wobei Zurückhalten von Informationen sich dem Projekt mittelfristig als schädlich erweisen. Hierbei sind Visionen, Projektidentität, zukünftige Rahmenbedingungen des Unternehmens etc. darzustellen, wodurch für die Projektbeteiligten und -betroffenen ein Orientierungsrahmen insbesondere in Phasen der Unsicherheit geschaffen wird (vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 3 f.). Kritisch ist am Konzept von Friess & Schmidt zu sehen, dass eine zu frühe Information über einen noch nicht abschließend verhandelten Vorgang eine erhebliche und teilweise unbegründete Unruhe in der Belegschaft auslösen kann (vgl. Vogel, 2002, S. 242).

Eine differenziertere Vorgehensweise beim Sanierungsmanagement vertritt Wiedenhofer (2006). Um die Nachhaltigkeit der zu erzielenden Ergebnisse sicherzustellen und gleichzeitig die Schlagkraft des Projektes nicht zu schwächen, empfiehlt er die phasenweise Ausweitung der Reorganisation bzw. Integ-

²¹ Vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 4

ration auf die Mitarbeiter (vgl. Abbildung 11). In der Phase 1, die der Initiierung des Projektes dient, ist nur ein kleiner Kreis des Topmanagements plus externer Berater involviert. Nach Bestimmung der grundlegenden Leitlinien gilt es in der Phase 2 – unter Einbeziehung des Projektteams zur Umsetzung – die Feinkonzeption auszuarbeiten. Ferner sind mit der Durchführung von Workshops weitere Schlüsselpersonen sukzessive in das Projekt zu involvieren. In der Phase 3 erfolgt das „Roll-out“ ins Unternehmen sowie die Stabilisierung der umgesetzten Maßnahmen (vgl. Wiedenhofer, 2006, S. 101 f.)

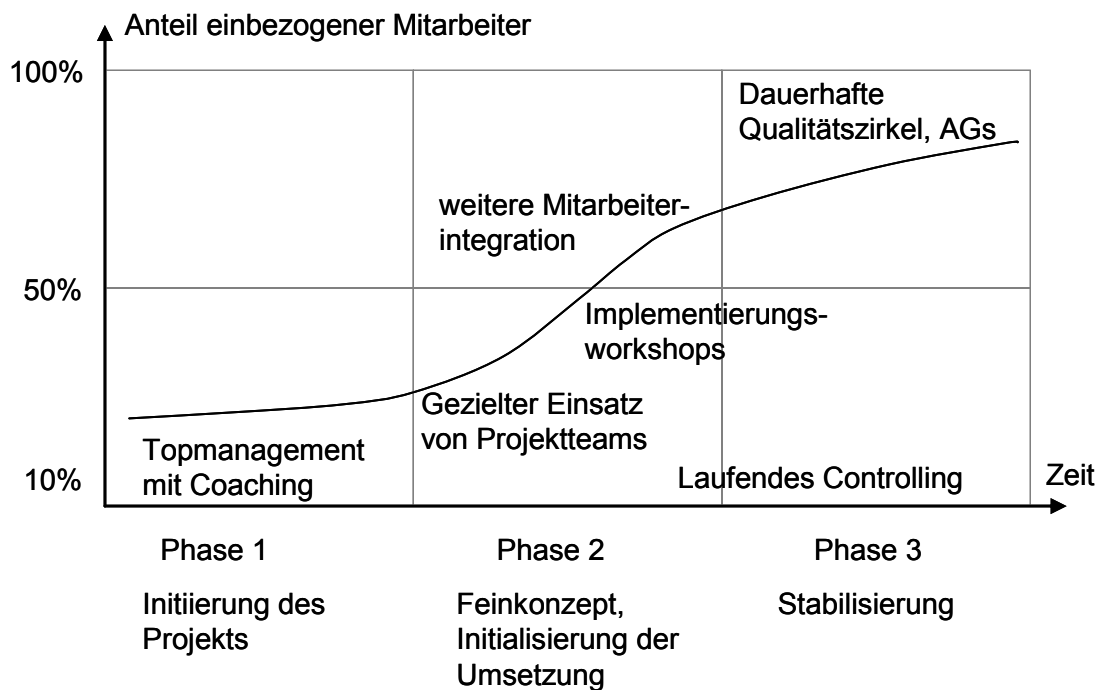


Abbildung 11: Phasenweise Einbindung der Mitarbeiter²²

4.4.1 Projektorganisation

„Um die Vielzahl und auch die Komplexität der einzelnen Integrationsaufgaben bewältigen zu können, muss eine klar strukturierte Projektorganisation geschaffen werden“ (Picot, 2005, S. 421). Dabei ist die Besetzung des Integrationsteams mit den richtigen Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration (vgl. Vogel, 2002, S. 251). Zu Berücksichtigen ist, dass es sich bei der IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements fast immer um ein strategisches Projekt handelt, dass dennoch eines unter vielen Projekten der Unternehmenssteuerung ist. Generell sind bei näherer Betrachtung

²² Vgl. Wiedenhofer, 2006, S. 102

zur erfolgreichen Gestaltung drei Aspekte besonders hervorzuheben (vgl. Wirtz, 2003, S. 292 ff.; Rentrop, 2004, S. 241 ff.):

1. Personelle Besetzung des Teams

In der Praxis finden sich die verschiedensten Zusammensetzungen für die IT-Integration, wobei gerade im Mittelstand die individuelle Abhängigkeit von Personen, deren Know-how und Interessen (vgl. Kapitel 3.3.1) zu berücksichtigen ist. Folgende allgemeingültige Anforderungen an die Zusammensetzung werden im Schrifttum erhoben (vgl. Wirtz, 2003, S. 293):

- Teams mit Personen aus beiden an der Fusion beteiligten Unternehmen
- Berücksichtigung aller wichtigen, von der IT-Integration betroffenen Unternehmensfunktionen
- Teammitglieder mit weit reichenden Kenntnissen des Unternehmens
- Teammitglieder mit analytischen Fähigkeiten, Urteilsvermögen, Belastbarkeit und sozialer Kompetenz
- Externe Spezialisten, sofern besondere Fachkenntnisse zur Lösung spezifischer Problemstellungen notwendig sind

2. Aufbauorganisation

In der Aufbauorganisation spiegelt sich die Bedeutung des Projektes, Aufgaben- und Funktionsverteilung, die Kompetenzregelungen und die Kommunikationsbeziehung.

Als Mittelweg zentralisierter und dezentralisierter Verantwortung, die die jeweiligen Nachteile vermeiden soll (vgl. Morosini, 2001, S. 459), kann ein Projektsteuerungs- bzw. Kernteam gebildet und diesem die Zuständigkeit für die Koordination übertragen werden. Für eine hohe Gestaltungskompetenz an Schnittstellen spricht, dass ein Kernteam durch seine multifunktionale Zusammensetzung über eine gebündelte Erfahrung in allen Teilbereichen verfügt und insgesamt auch von einer hohen Problemlösungskapazität sowie der Kenntnis von Bedeutung und Möglichkeiten des Schnittstellenmanagements auszugehen ist (vgl. Hawranek, 2004, S. 306).

3. Kompetenzen und Regularien der Entscheidungsfindung

Die Festlegung von Kompetenzen des Projektteams spielt eine entscheidende Rolle (vgl. Wirtz, 2003, S. 293).

Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass Änderungen der IT-Systeme häufig Auswirkungen auf Aufgabeninhalte bis hin zu Veränderungen der Aufbauorganisation nach sich ziehen. Hierbei besteht die Gefahr von Akzeptanzbarrieren durch Entstehung des Kompetenzangstsyndroms (vgl. Drumm/Scholz,

1988, S. 28). Dies kann und wird zu Ablehnung von neuen Strukturmustern führen, wenn Kompetenzen des betroffenen Personals eingeschränkt werden, ohne dass die Zuweisung neuer Kompetenzen sichtbar wird.

4.4.2 Ablauforganisation

Im Rahmen der Projektplanung ist zur Spezifizierung der Ablauforganisation das Projekt zunächst in einzelne Projektphasen zu gliedern. Für diese Phasen sind Aufwände abzuschätzen und deren Wirtschaftlichkeit zu betrachten (vgl. Zimmermann et al., 2005, S. 13 ff.). Die Disaggregation des Projektes in Teilschritte erfolgt so, dass die einzelnen Schritte einen abgegrenzten Abschnitt des Projektablaufs darstellen, die sich sachlich von den anderen Teilschritten unterscheiden. Zwischen den Teilschritten werden Vorrangbeziehungen identifiziert, die Auskunft über deren zeitliche Ablaufstruktur geben. Eine solche Disaggregation und zeitliche Anordnung dient dazu, den Projektablauf für das Projektmanagement überschaubar und somit kontrollierbar darzustellen (vgl. Zimmermann et al., 2005, S. 32 f.).

KMU benötigen Anhaltspunkte zur Auswahl der geeigneten Vorgehensweise. Zum einen gilt es, die notwendige Sorgfalt für eine erfolgreiche Projektdurchführung walten zu lassen. Zum anderen ist mit Rücksicht auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Zeit und Geld) deren zielgerichteter Einsatz für den gewünschten Umsetzungserfolg notwendig (vgl. Mähr, 2003, S. 267).

Bei Projekten zur IT-Integration in mittelständischen Unternehmen handelt es sich in aller Regel um eine herausfordernde, komplexe Aufgabenstellung, die so in den Unternehmen eher selten auftritt (vgl. Kapitel 3.5.3). Daher fehlen zur Umsetzung Erfahrung und Routine. Krüger (1992) und Bühner (1999) beschreiben hierfür einen allgemeingültigen Leitfaden zur systematischen Organisationsarbeit. Dieser „soll neben einem Denkansatz zur Erfassung und Strukturierung organisatorischer Tatbestände einen Vorgehensleitfaden beinhalten, der die notwendigen Vorgehensschritte und ihre Reihenfolge angibt“ (Bühner, 1999, S. 18). Die klare Struktur der Vorgehensweise hilft sicher zu stellen, dass keine wesentlichen Inhalte übersehen sowie Fehler und unnötige Schleifen aufgrund unvollständiger Vorarbeiten vermieden werden (vgl. Abbildung 12).

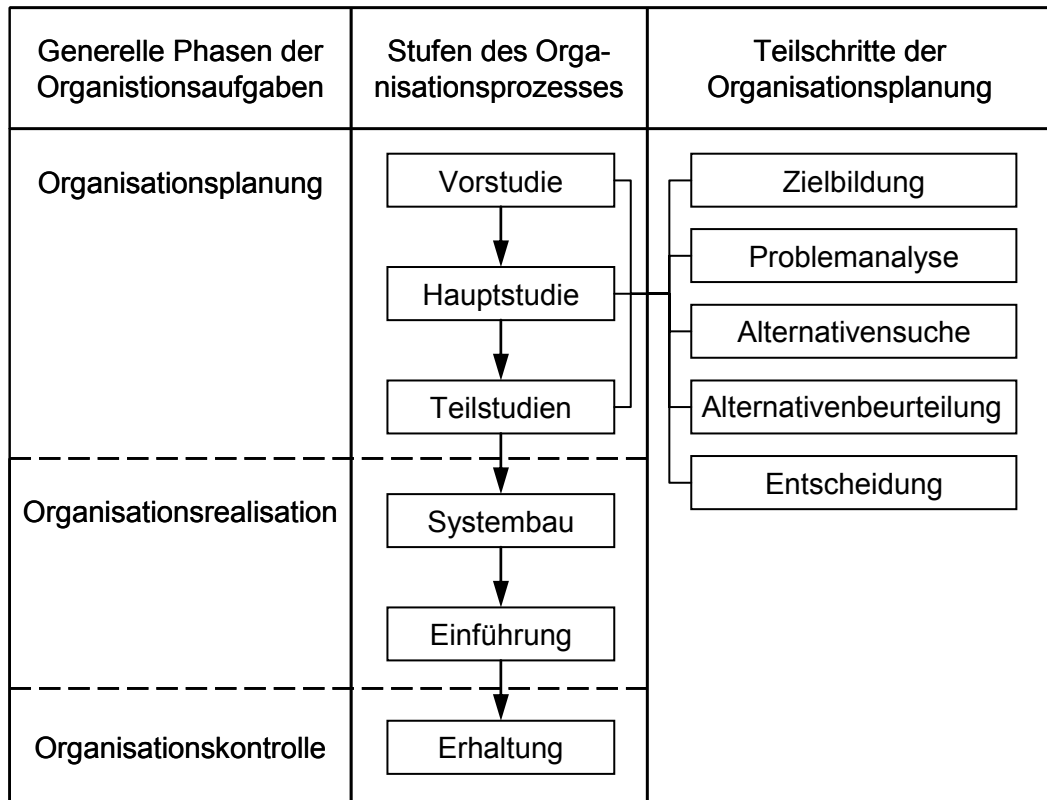


Abbildung 12: Aufgabenanalyse im Organisationsprozess²³

In Organisationsprojekten wie der IT-Integration hat die Planung die Funktion eines Orientierungs- und Kommunikationsmittels für die Bildung eines gemeinsamen Handlungsverständnisses (vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 4). Erreicht wird dies beispielsweise mit der Durchführung eines Planungsworkshops mit den Gruppen- und Projektleitern, bei dem diese beschreiben, wie sie die Projektziele erreichen wollen. Hierdurch werden individuelle Vorgehensweisen deutlich, ebenso wird aufgezeigt, wo das Vorgehen des Einzelnen zu Konflikten mit den Anderen führt. Ziel des Workshops ist die Verabschiedung eines gemeinsamen und leicht verständlichen Vorgehensmodells. In nachfolgenden Workshops ist das Vorgehensmodell dann der jeweils aktuellen Situation anzupassen (vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 7).

Die Auswahl geeigneter Instrumentarien ist eine weitere Voraussetzung für das zielgerichtete Projektmanagement bei der Post-Merger Integration (vgl. Clever, 1993, S. 136; Picot, 2005, S. 423). Die dabei anzuwendenden Methoden und Instrumentarien zur Systematik der Projektsteuerung, zur Termin- und Fortschrittskontrolle, zum Projektreporting/Berichtswesen, zum Projektcontrolling usw. sind in der Literatur gut abgestützt (vgl. Heche, 2004; Braehmer, 2005;

²³ In Anlehnung an Krüger, 1992, S. 223

Madauss, 2006) und werden daher hier nicht weiter behandelt. Ergänzend weisen Friess & Schmidt (1999) beim Projektmonitoring darauf hin, beim Prozess der Datenerhebung, Interpretation und Rückkopplung verschiedene Sichtweisen sicherzustellen. Ferner ist im Rahmen der Steuerung systematisch durch kontinuierliches und angepasstes Setzen von Randbedingungen (z. B. Arbeitszielen) auf das Projekt einzuwirken (vgl. Friess/Schmidt, 1999, S. 7).

4.5 IT-Integration

Zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses existieren zwei IT-Organisationen, die jeweils durch ihre eigene Struktur, Strategie und Kultur gekennzeichnet sind. Zentrale Aufgabe der IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements ist es, die bestehenden Informatik-Bereiche entsprechend den Anforderungen der neuen Unternehmensstrategien und –strukturen zu integrieren. Diese Integration der vorher selbständigen Organisationen stellt ein politisch anspruchsvolles, komplexes und mit erheblichen Veränderungen versehenes Projekt dar, welches entsprechend zu managen ist (vgl. Kromer, 2001, S. 26; Rentrop, 2004, S. 36).

Im Folgenden wird die Vorgehensweise zur erfolgreichen IT-Integration unter dem spezifischen Aspekt der Relevanz für KMU betrachtet.²⁴ Dabei wird zunächst die Analyse der Ist-Situation der kompletten IT-Strukturen (Organisation und Bebauung) behandelt. Anschließend erfolgt die Darstellung der Entwicklung einer neuen IT-Strategie in der Post-Merger Phase unter Berücksichtigung der charakteristischen Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten. Abschließend wird die operative Umsetzung der IT-Integration behandelt, wobei hauptsächlich Aspekte der Migration bestehender Applikationen in neue Anwendungssysteme betrachtet werden.

4.5.1 Analyse

Die Analyse bildet die Basis für die weitere Vorgehensweise der IT-Integration im Rahme des Post-Merger Managements (vgl. Wirtz, 2003, S. 339). Außerdem sind die strategischen Leitplanken der gesamten Akquisition und Integration zu betrachten. Zunächst sind die Ist-Situation der IT-Organisation sowie der IT-Bebauung zu analysieren. Diese sind übersichtlich zu erfassen und bzgl. ihres Ist-Zustands zu bewerten. Zur Ermittlung möglicher Integrationsrisiken sind anschließend die Kompatibilität der IT-Strukturen von Mutter- und Tochterunter-

²⁴ Für eine umfassende Beschreibung siehe Rentrop, 2004, S. 113 ff.

nehmen zu beurteilen. Ziel ist es, ein möglichst umfassendes Bild als Entscheidungsgrundlage für die Gestaltung der künftigen IT-Systeme und Organisation zu erhalten (vgl. Rentrop, 2004, S. 113).

Die Analyse der IT-Strukturen umfasst im Wesentlichen die Darstellung der Netzwerktopologie, der verwendeten Anwendungssysteme, der entsprechenden Hardware, der IT-Aufbau- und Ablauforganisation sowie des in den IT-Bereichen tätigen Personals (vgl. Rentrop, 2004, S. 114). Dabei sind ebenso dezentral entwickelt und betreute Systeme mit zu berücksichtigen. Ferner sind als soft facts die Identifikation der Mitarbeiter mit „ihren“ Systemen, das Know-how im Umgang mit den Applikationen sowie die Zufriedenheit mit den aktuellen Systemen zu analysieren. Die emotionale Bindung mit „ihren“ Systemen ist im Rahmen von Akquisitionen besonders unter dem Aspekt des drohenden Aufkommens einer „Verlierer-Mentalität“ zu berücksichtigen.

Als Resultat der Analyse genügt zunächst die einfache, tabellarische Beschreibung der Untersuchungsgegenstände (vgl. Riedel, 1991, S. 99 ff.). Ferner empfiehlt sich die grafische Darstellung der Netzwerktopologie inklusive Hardware. Die Erklärung der Aufgaben und der Verzahnungen der verschiedenen Anwendungssysteme kann mit Hilfe einer Prozesslandkarte erfolgen. Unterschiede der IT-Bebauung können hierdurch leicht erkannt werden. Ergänzend zu diesen Beschreibungen sind die IT-Strukturen noch hinsichtlich Qualität und Zukunftsfähigkeit zu bewerten.

Neben den IT-Strukturen bildet die Analyse der Geschäftsprozesse den wesentlichen Baustein für die IT-Integration. Die Bestimmung der künftigen Soll-Prozesse ist Voraussetzung für die Neugestaltung der Informationssysteme (vgl. Wolf, 1999, S. 163 ff.). Schließlich sollen die Informationssysteme die festgelegten Abläufe zur Generierung der Wertschöpfung im Unternehmen optimal unterstützen. Hierzu sind im ersten Schritt die Ist-Prozesse der beteiligten Unternehmen aufzunehmen und zu bewerten. Zusätzlich sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Im zweiten Schritt müssen die zukünftigen Soll-Prozesse der kombinierten Organisation entwickelt werden.

Eine vollständige Analyse sowohl der IT-Strukturen als auch der Geschäftsprozesse beider Unternehmen ist aufgrund des hohen Zeit- und Ressourcenbedarfs zumeist ausgeschlossen. Daher sind sowohl Detaillierungsgrad als auch Auswahl der einzubeziehenden Prozesse in angemessener Genauigkeit und Tiefe festzulegen (vgl. Rentrop, 2004, S. 82). Leitgedanke sollte dabei sein, zunächst die Bereiche zu analysieren, in denen umfangreiche Synergien vermutet werden.

Bei den Erhebungsmethoden sollten neben den üblichen Methoden wie Interviews, schriftlichen Befragungen und Dokumentenanalysen Wert auf Methoden mit persönlichen Kontakten, wie etwa bei Teamsitzungen oder Mitarbeiteraustausch, gelegt werden. Hierdurch werden positive Effekte für den Gesamtprozess der Integration durch frühzeitigen Transfer spezifischen Wissens sowie Kennen lernen der Mitarbeiter erzielt (vgl. Lauritzen, 2000, S. 22).

Hinsichtlich der Applikationen ist eine mögliche Verknüpfung der Anwendungssysteme die notwendige Voraussetzung zur Erschließung des Synergiepotentials (vgl. Krohmer, 2001, S. 61). Dabei steigen Schwierigkeit und Realisierungsaufwand mit abnehmender Kompatibilität der Komponenten.

Komponente	Kompatibilität		
	Vollständig kompatibel	Eingeschränkt kompatibel	Nicht kompatibel
Netzwerk	X		
Hardware		X	
Systemsoftware		X	
Datenbanken	X		
Applikationen			X
Programmiersysteme		X	
Telekommunikation			X
IT-Strategie	X		
IT-Personal		X	

Tabelle 9: Schema einer Übersicht Kompatibilität der IT-Komponenten²⁵

Zur Evaluierung der technischen Kompatibilität können die verschiedenen Komponenten in einer Matrix aufgezeichnet werden (vgl. Tabelle 9). Die in dieser Tabelle beschriebenen Komponenten dienen nur als Überschriften und sind ggf. weiter zu untergliedern. So sind beispielsweise unter der Rubrik Applikationen die verschiedenen Anwendungen der Unternehmungen aufzulisten und hinsichtlich ihrer Kompatibilität zu bewerten. Aufgrund der Vielschichtigkeit von Einflussfaktoren kann die Kompatibilität nicht durch eine abstrakte Kennzahl angegeben werden. Stattdessen ist der notwendige Aufwand für die Integration anhand von Erfahrungswerten zu schätzen (vgl. Rentrop, 2004, S. 124). Auf diese Weise können die Folgen der Inkompatibilität direkt gemessen werden.

²⁵ In Anlehnung an Rentrop, 2004, S. 123

4.5.2 Strategie

Die Integration und Konsolidierung der vorher selbständigen Organisationen und Strukturen bedingt zwangsläufig die Überarbeitung der IT-Strategie (vgl. Clever, 1993, S. 93 ff.). Dabei stehen Fragestellungen zur operativen Unterstützung des integrierten Geschäfts, zum Aufbau der zukünftigen IT-Architektur (bei möglichst gleichzeitiger Senkung der laufenden IT-Kosten) sowie zur IT-Organisation im Vordergrund.

Zunächst gilt es, die Sicherstellung des Tagesgeschäfts zu gewährleisten. Die Ziele des Mergers können nicht erreicht werden, wenn massiv Probleme in der Abwicklung des Tagesgeschäfts auftreten und Kunden abwandern. Zum Verständnis der wechselseitigen, betrieblichen Notwendigkeiten ist der Transfer des spezifischen Wissens zwischen den am Zusammenschluss beteiligten Unternehmen erforderlich. Dementsprechend ist ein wichtiger strategischer Aspekt der IT-Integration die Unterstützung des integrationsbezogenen Wissensmanagements hinsichtlich der Fähigkeiten, die zwischen den Unternehmen ausgetauscht werden sollen (vgl. Probst et al., 2003, S. 81). Dabei sind die verschiedenen Wissensgebiete hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung zu priorisieren und zu untersuchen, inwiefern die benötigten Funktionalitäten durch vorhandene Systeme bereits abgedeckt werden oder ob Bedarf für Erweiterungen besteht.

Bei den strategischen Überlegungen zur künftigen IT-Struktur geht es darum, Synergien auszuschöpfen, zusätzliche Wertschöpfung zu ermöglichen und die Zukunftsfähigkeit der eingesetzten Technologien zu beachten (vgl. Rentrop, 2004, S. 137). Bei Analysen zu möglichen Einsparungen sind in der IT zwei Bereiche zu betrachten: die IT selbst und die – durch die IT unterstützten – Fachbereiche, wodurch eine enge Kopplung von unternehmensstrategischer Planung und IT-Planung bedingt wird (vgl. Clever, 1993, S. 93 ff.). Eine Vereinheitlichung der IT meint immer auch eine Vereinheitlichung der mit der IT verknüpften Geschäftsmodelle (Prozesse, Mitarbeiterprofile und -rollen sowie Produkte). Dieser Aspekt hebt die IT-Integration aus dem IT-internen Projekt heraus und macht sie zum Gegenstand oftmals hitziger Diskussionen zwischen den beteiligten und betroffenen Fachbereichen. Dies führt zur Problematik, dass die Kosten der Fusion zum Umsetzen von Synergien zwingen; diese Rolle wird dann auch meist der IT zugedacht. Doch die Synergien der IT können erst dann umgesetzt werden, wenn Synergien zwischen den mit der IT verwobenen Geschäftsmodellen erreicht werden – d.h. gleichartigen Geschäftsprozessen, Produkten und Mitarbeiterprofilen.

Zur Nutzung von Synergien sowie zur Standardisierung der Anwendungssysteme stehen als wesentliche Alternativen die Selektion der Systeme eines Unternehmens auch für die anderen beteiligten Firmen, die Best-of-Breed Kombination oder die separate Fortführung zur Verfügung (vgl. Krohmer, 2001, S. 61).

Steht die Realisierung wesentlicher fachseitiger als auch IT-bezogener Synergiepotentiale im Vordergrund, bietet die Selektion der Systeme eines Unternehmens die größten Potentiale (vgl. Rentrop, 2004, S. 177 f.). Hierfür ist zunächst die Architektur eines Unternehmens in Gänze auszuwählen, um mit dieser die Anwendungssysteme der anderen beteiligten Firmen zu ersetzen. Vorteile einer derartigen Lösung sind der vergleichsweise geringe Zeit- und Ressourcenbedarf sowie ein begrenztes Risiko der Implementierung. Darüber hinaus werden die Betriebskosten durch die Standardisierung sowie Vermeidung von Komplexität durch sonst notwendige Fortführung paralleler Strukturen reduziert. Wesentliche Problematik dagegen ist die Sicherung der Akzeptanz der neuen Anwendungssysteme sowohl bei den Anwendern als auch bei den IT-Verantwortlichen der abgelösten Applikationen (vgl. Krohmer, 2001, S. 65).

Auch die Verwendung von Mischsystemen (Best-of-Breed Kombination) aus den jeweils attraktivsten Funktionalitäten der beiden Unternehmen ist zwar theoretisch sehr interessant, stößt aber in der Praxis aufgrund mangelnder Schnittstellen und hoher Inkompatibilitäten der Ursprungssysteme schnell an die Grenzen der Wirtschaftlichkeit. Zudem wird Mischsystemen in der Praxis häufig eine generelle Instabilität nachgesagt. Daher erscheint die Option, sich zwar grundsätzlich für ein System zu entscheiden, dieses aber um die wichtigsten Anwendungen des zweiten Unternehmens zu ergänzen, insgesamt am sinnvollsten (vgl. Wirtz, 2003, S. 342).

Die separate Fortführung der IT-Strukturen der am Zusammenschluss beteiligten Firmen wird in der Literatur nur bei konglomeraten Merger diskutiert oder falls die Absicht besteht, das erworbene Unternehmen nach kurzer Zeit weiter zu veräußern. Ein Verzicht auf die Anwendungssystemintegration wird mit einem Verzicht auf die Möglichkeiten zur Steigerung des Unternehmenswerts gleichgesetzt und kommt daher in der Praxis kaum vor (vgl. Krohmer, 2001, S. 62). Auch hat die separate Fortführung der Anwendungssysteme bei späterer Unternehmensvereinigung eine erhöhte Komplexität der Integration zur Folge.

Weitere wesentliche Aufgabe der strategischen Festlegungen sind die Gestaltung der IT-Organisation und das Personalmanagement. Bei den in 80% der Fälle vorkommenden horizontalen Mergers & Akquisitionen wird in der Literatur in der Regel die vollständige Verschmelzung empfohlen (vgl. Krohmer, 2001, S.

69). Als wesentliche Vorteile der Verschmelzung gelten die Ausschöpfung von Synergiepotentialen durch Leistungszentralisierung, die Vermeidung von Komplexität, die Schaffung klarer und eindeutiger Verantwortlichkeiten sowie die Vermeidung von Doppelbesetzungen. Als hauptsächlicher Nachteil ist das zwangsläufig auftretende Problem der Gewinner-Verlierer Position anzusehen. Entsprechende Maßnahmen zur Motivationsunterstützung sind daher in der Vorgehensweise bereits einzuplanen (vgl. Clever, 1993, S. 113).

Beim strategischen Personalmanagement der IT-Integration steht zum einen die quantitative und qualitative Personalplanung der IT-Mitarbeiter im Vordergrund. Die quantitative Personalplanung orientiert sich an den Aufgaben der Informatik. Im Verlauf der Integration steigt der Personalbedarf durch die verschiedenen Integrationsaufgaben zunächst an und sinkt tendenziell mit fortschreitender Realisierung (vgl. Rentrop, 2004, S. 196 ff.). Bei der qualitativen Personalplanung sind die benötigten Fähigkeiten der IT-Mitarbeiter zu berücksichtigen. Barrieren können aufgrund mangelnden „Fachwissens“ oder „Integrationswissens“ auftreten, wobei speziell bei der Informationstechnologie konzeptionelle, technologische, soziale und marktbezogene Kompetenzen differenziert werden. Fehlendes Wissen ist zu ermitteln und kann durch Schulungen, Rekrutierung neuer Mitarbeiter oder Outsourcing ausgeglichen werden.

Zum anderen müssen Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter ergriffen werden. Existenzielle Sorgen besonders der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens um ihren Arbeitsplatz spielen für das Personalmanagement nicht nur im IT-Bereich eine wesentliche Rolle. Das Problem wird in der IT verschärft, da mit den Systementscheiden häufig auch die Personalauswahl festgelegt wird. Rubin formuliert dies drastisch: „people survive with their systems“ (H. Rubin, 1992; zitiert in Rentrop, 2004, S. 203). Es ist daher notwendig, frühzeitig gegenüber den Mitarbeitern Aussagen zu deren beruflicher Perspektive zu tätigen. Für das gesamte Integrationsprojekt tragen regelmäßige und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie konsequente Führung erheblich zur Motivation der Beteiligten und Betroffenen bei (vgl. Wirtz, 2003, S. 338).

4.5.3 Umsetzung

Die strategischen Eckpunkte gilt es nun, auf den für die Projektarbeit notwendigen Detaillierungsgrad weiter herunter zu brechen und dabei die Rahmenbedingungen hinsichtlich Strategie und Organisation sowie der Einbindung ins gesamte Integrationsprojekt zu entwickeln (vgl. Rentrop, 2002, S. 230 ff.). Bei der detaillierten Planung zur Umsetzung ist, wie im Rahmen dieser Arbeit mehrfach

erwähnt, besonders bei KMU die Angemessenheit von Planungstiefe und Ressourcenaufwand zu berücksichtigen. Die Planung muss hinreichend genau und dennoch einfach überschaubar und leicht verständlich sein. Die Ressourcen sind im Hinblick auf größtmögliche Effekte mittel- und langfristig wirkender Effizienzverbesserungen einzusetzen.

Typische Schwierigkeiten bei der Einführung von ERP-Systemen in Industrie- und Handelsunternehmen ermittelten Spielmann & Koelwel (2006). In Industriebetrieben sind dies die Themen Datenaufbereitung / -migration, Einhaltung des Zeitplans und fehlende Ressourcen im Projektteam (vgl. Abbildung 13).

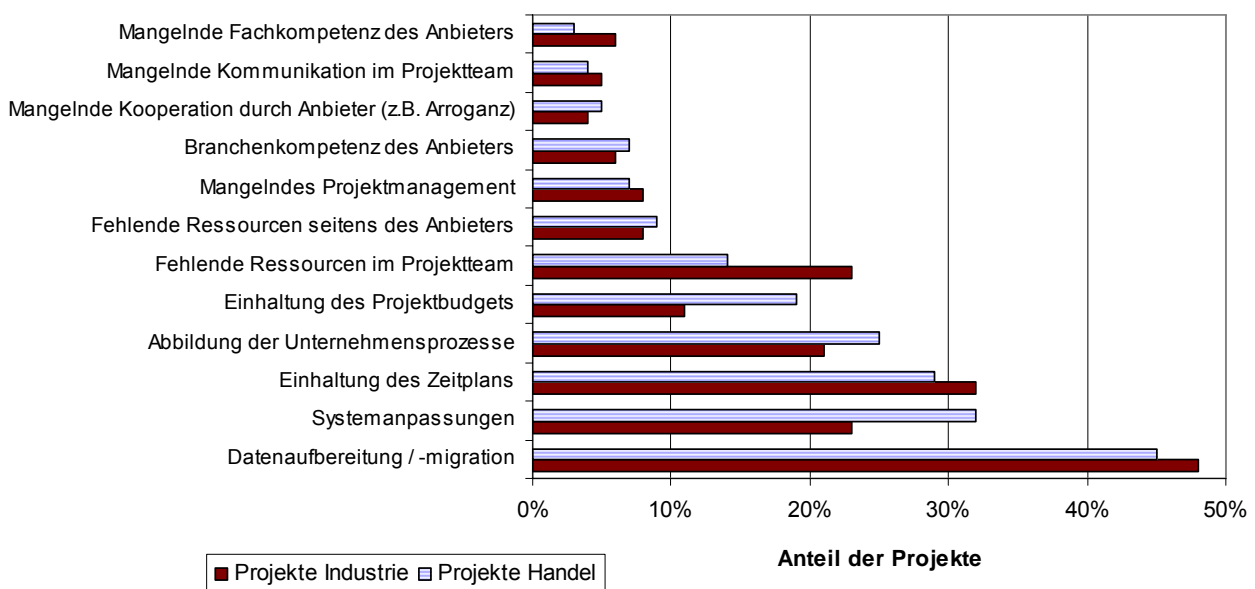


Abbildung 13: Schwierigkeiten bei der Einführung von ERP-Systemen²⁶

Diese Ergebnisse unterstreichen, dass ein besonderes Augenmerk auf die Thematik der Datenmigration zu legen ist. Konsistente Stammdaten enthalten die Basisinformationen der Unternehmung und bilden das Fundament für die Funktionsfähigkeit der IT-Systeme. So setzt die Planungslogik der ERP-Systeme vollständige Stammdaten und Stücklisten voraus (vgl. Deues, 2005, S. 3). Die erfolgreiche Migration der weiterhin benötigten Daten ist daher ein Muss im Rahmen jeder IT-Umstellung. Hierbei hängt der Projekterfolg insbesondere davon ab, Zeiten und Kosten zu einem möglichst frühen Zeitpunkt präzise zu bestimmen, um einen angemessenen Umsetzungsfahrplan zu realisieren. Gerade hier liegen die Vorstellungen vieler Anwender denn auch noch immer

²⁶ Vgl. Spielmann/Koelwel, 2006, S. 13

falsch: Technisch gesehen ist die Datenmigration heute zwar nur noch ein kleines Übel, als aufwendig erweist sich aber der interne Aufwand zur Bereinigung der Datenbestände. Dabei gilt es, den Umfang durch Konzentration auf die künftig benötigten Daten zu beschränken, wobei Altdaten zumindest für später ggf. erforderliche Rückgriffe nicht verloren gehen dürfen. Dennoch kann der Aufwand auch bei kleineren Unternehmen schnell einmal im Bereich von mehreren Personenjahren zu liegen kommen. Dies wird während der Projektplanung kaum ernsthaft berücksichtigt, geschweige denn kalkuliert (vgl. o.V., 2004, S. 1).

Eine weitere, bereits zu Beginn der Detailplanung mit ins Kalkül zu ziehende besondere Herausforderung für die IT-Integration besteht, falls im Projektverlauf Mitarbeiter, beispielsweise aufgrund von Personalreduktionen, nicht mehr zur Verfügung stehen (vgl. Kapitel 3.5.3) und damit die Gefahr des Wissens- und Ressourcenverlustes droht. Ferner ist zu vermuten, dass sich beim Personalabbau auch einige von der IT abzubildende Soll-Prozesse signifikant ändern.

Hinsichtlich des zu realisierenden Zeitplans sowie der benötigten Ressourcen ist die Strategie der Migration die zentrale Determinante. Bei der Einführung neuer Anwendungssysteme lassen sich im Wesentlichen folgende Vorgehensweisen unterscheiden (vgl. ausführlich Dömer, 1998, S. 139 ff. und Rentrop, 2001, S. 231 ff.):

1. Sofortige Migration (Big Bang)
2. Schrittweise Migration
3. Parallele Migration

Bei der sofortigen Migration erfolgt die Umstellung der Anwendungssysteme zu einem Zeitpunkt. Die bisherigen Anwendungssysteme werden zum gleichen Zeitpunkt nicht mehr produktiv genutzt und unmittelbar nach Aufnahme des Echtbetriebs der neuen Systeme für die Anwender abgeschaltet. Der große Vorteil dieser Strategie ist die kurze Phase der Umstellung sowie die Vermeidung jeglicher Doppelarbeit für die Anwender. Sie setzt jedoch die exakte Koordination und Einhaltung mehrerer, parallel laufender Teilprojekte hinsichtlich des Zieltermins voraus. Viele Aufgaben, wie z. B. ausführliche Simulationen des Echtbetriebs, müssen vorbereitend erledigt werden, um die größtmögliche Sicherheit für die erfolgreiche Umstellung zu erlangen. Ferner gilt es, die Menge an Aufgaben, die kurz vor dem Stichtag der Umstellung zu erledigen sind, zu minimieren, damit diese seitens der zur Verfügung stehenden Ressourcen auch bewältigt werden können.

Bei der schrittweisen Migration werden die Altsysteme über einen längeren Zeitraum ersetzt. Dazu werden die Altsysteme segmentiert und diese Segmente zeitversetzt auf die jeweiligen Neusysteme umgestellt. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist die wesentlich bessere Verteilung der Belastung, speziell der IT-Abteilung, über einen längeren Zeitraum, so dass Belastungsspitzen im Vergleich zur sofortigen Migration erheblich niedriger sind. Auch für die Anwender erscheinen schrittweise Änderungen besser bewältigbar zu sein. Nachteilig sind die in Summe höheren Projektkosten, die durch zusätzlichen Koordinierungs- und Entwicklungsaufwand der Schnittstellen zwischen Alt- und Neusystemen sowie dem Parallelbetrieb beider Systemwelten in der Übergangsphase entstehen. Auch von den Anwendern kann eine längere Phase des fortlaufenden Wechsels negativer empfunden werden als die einmalige, aber komplette Umstellung.

Bei der parallelen Migration werden Alt- und Neusysteme für einen Übergangszeitraum vollständig, produktiv und parallel betrieben, bis die volle Funktionsfähigkeit der Neusysteme sichergestellt ist. Vorteil ist hierbei die größtmögliche Sicherheit, da bei Problemen jederzeit auf die Altsysteme zugegriffen werden kann. Entscheidender Nachteil dieser Strategie ist jedoch der extrem hohe Aufwand für die Anwender und IT-Abteilung, da alle Bearbeitungsschritte doppelt durchgeführt werden müssen.

Die Abwägung der Vor- und Nachteile bei der Entscheidungsfindung zur einzuschlagenden Migrationsstrategie wird in KMU wesentlich bestimmt durch die beschränkten Ressourcen. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, die Anwender, die bereits heute mit vielen unterschiedlichen Systemen parallel arbeiten, nicht zu überfordern. Auch müssen die Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen eines geballt auftretenden „Initial Dip“ Effekts²⁷ minimiert werden.

²⁷ Mit „Initial Dip“ wird der Effekt bezeichnet, dass mit der Umstellung die Leistungsfähigkeit der Fachbereiche zunächst absinkt und erst nach ausreichender Übungsphase mit Anstieg der Lernkurve die Verbesserung der Leistung einsetzt (vgl. Eason, 1988, S. 160).

5. Case-Research-Projekt zur Akquisition und organisatorischen Integration

Im folgenden Kapitel wird die Akquisition und organisatorische Integration des Case-Research-Projektes eingehend analysiert. Diese organisatorischen Themen werden aufgrund der Heterogenität und überragenden Bedeutung für die IT-Integration in einem eigenen Abschnitt behandelt. Auf die IT-Integration wird im nächsten Kapitel gesondert eingegangen.

Betrachtet wird eine der größten Akquisition eines mittelständischen Unternehmens seit seiner Gründung vor 60 Jahren. Ausgehend von Struktur und Umfeld der beteiligten Unternehmen werden Motive und Strategien für die Akquisition sowie der Verlauf der Akquisition vorgestellt. Anschließend werden ausführlich die Prozesse und Randbedingungen zur organisatorischen Integration im Post-Merger Management beschrieben. Die Schilderungen werden bewusst weitgehend chronologisch gehalten, da sich daraus nach Meinung des Verfassers wesentliche Konsequenzen zur vorausschauenden Planung sowie zur Vermeidung von Fehlern bei künftigen Integrationen ableiten lassen.

Kritische Positionen sind zu diskutieren und zu bewerten sowie wesentliche Einflüsse auf die IT-Integration herauszuarbeiten.

5.1 Struktur und Umfeldbedingungen des Beispielunternehmens

Das Beispielunternehmen ist im Anlagen- und Sondermaschinenbau tätig. Zum Zeitpunkt der Akquisition wurde ein Gesamtumsatz von 150 Mio € mit einer weltweiten Belegschaft von ca. 1.100 Mitarbeitern erzielt. Das Unternehmen gehört zu einer in privatem Besitz befindlichen Firmengruppe und hat seinen Hauptsitz in Süddeutschland.

Neben dem Hauptsitz existieren im Wesentlichen zwei weitere, rechtlich selbständige Tochtergesellschaften (Beteiligung 100%) als Entwicklungs- und Produktionsstandort mit Sitz in USA und Italien (vgl. Abbildung 14). Darüber hinaus bestehen noch weltweit verschiedene Vertriebsniederlassungen.

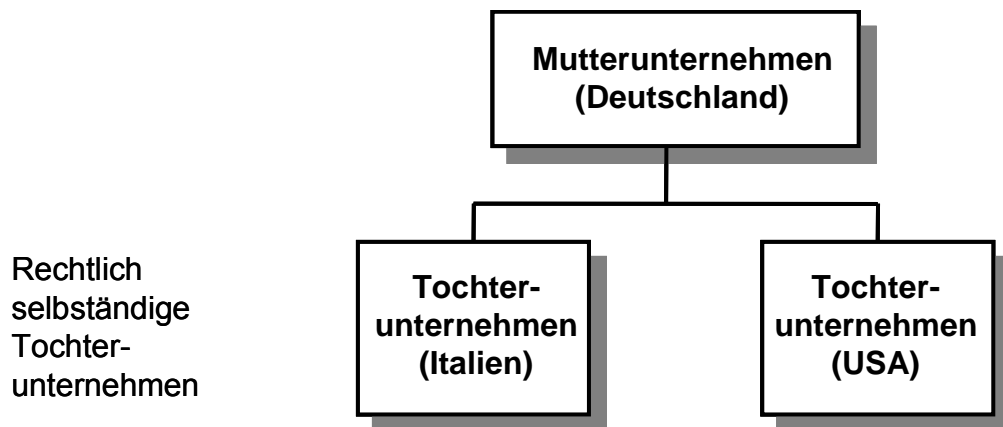


Abbildung 14: Das akquirierende Unternehmen und seine Tochtergesellschaften

Das Produktspektrum beinhaltet im Wesentlichen:

- Maschinen zur Papierverarbeitung,
- Maschinen zum schweißen von Kunststoffen,
- Zentralschmieranlagen.

Abhängig vom Produkt sind die Hauptkunden weltweit operierende Konzerne der Papierverarbeitung oder der Automobilzulieferindustrie. Zusätzlich zählen eher mittelständisch geprägte Unternehmen der Schreibwarenerzeugung und des Werkzeugmaschinenbaus zum Kundenkreis. Der Exportanteil beträgt über 80%.

Das Unternehmen besteht aus mehreren rechtlich unselbständigen Produktbereichen. Die Produktbereiche bestehen in der Regel aus Vertrieb, Entwicklung und Service. Produktion sowie die administrativen Organisationseinheiten sind produktbereichsübergreifend angesiedelt.

Aufgrund des Schwerpunkts im Projektgeschäft sind die Losgrößen überwiegend Einzel- und Kleinserien. Daher ist das Unternehmen auf eine hohe Variabilität und Flexibilität in der gesamten Auftragsbearbeitung ausgerichtet. Einzelheiten der Prozessabläufe und Aufgabeninhalte werden dynamisch den jeweiligen aktuellen Anforderungen angepasst. Alle Prozessschritte werden im Unternehmen gesteuert, die Fertigungstiefe über alle Organisationseinheiten entspricht dem Marktdurchschnitt, wobei im Gegensatz zu Mitbewerbern Wert auf eine eigene Teilefertigung gelegt wird.

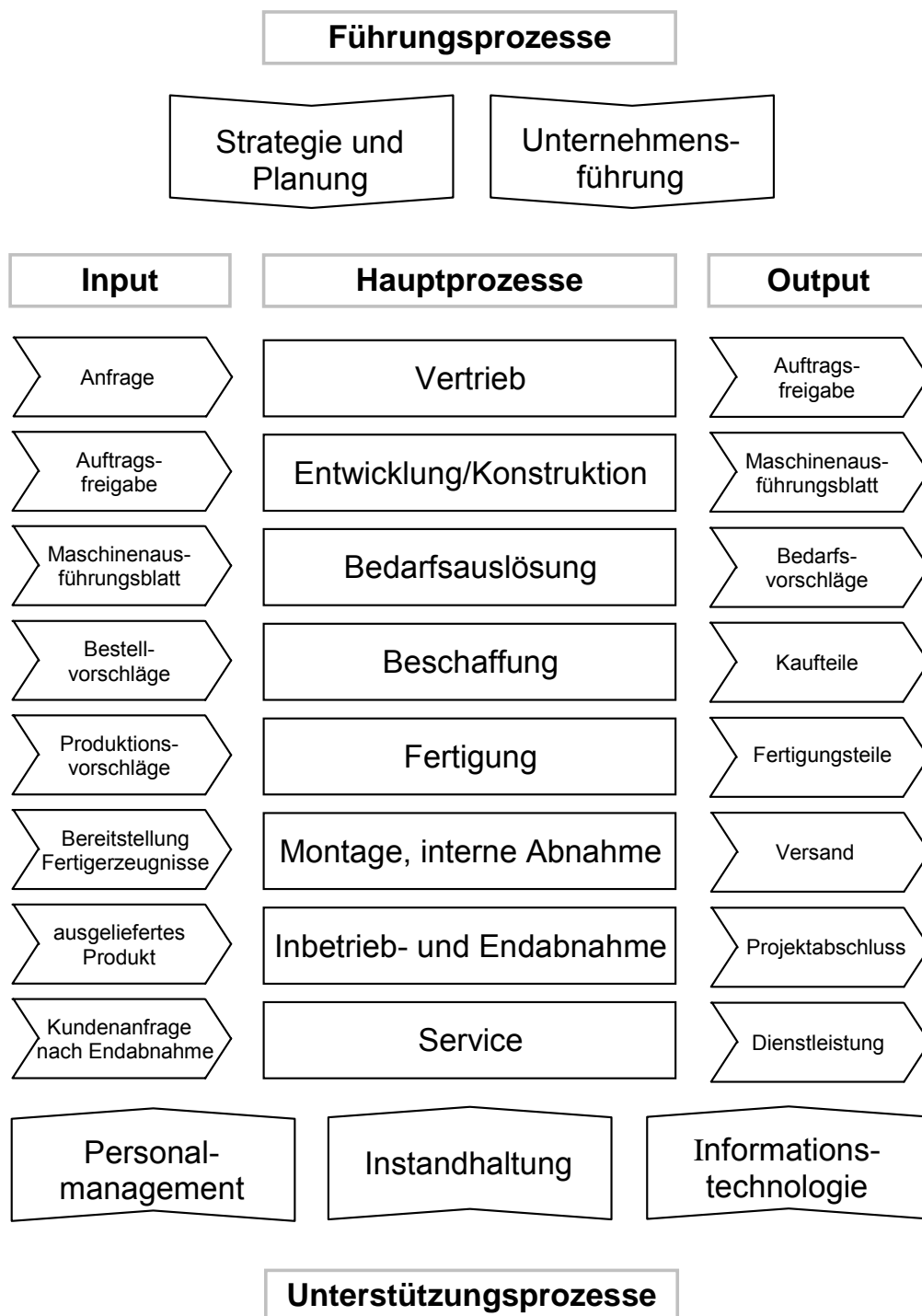


Abbildung 15: Kernprozesse des Beispielunternehmens

Der Auftragsdurchlauf (vgl. Abbildung 15) ist klassisch für produzierende Unternehmen.

Das Unternehmen ist, wie auch die komplette Firmengruppe, nach strenger Definition der EU-Kriterien (vgl. Kap 3.1) bereits als Großunternehmen einzustufen.

fen. Legt man jedoch die nach Pfohl (1997, vgl. Anhang 1) aufgezählten Einzelkriterien zugrunde, so ergibt sich bei 75% der Kriterien die Einstufung eines klassischen, mittelständischen Betriebs. Aufgrund dieser weitgehenden Übereinstimmung mit dem detaillierten Kriterienkatalog werden sowohl das Case-Research-Projekt als auch die gesamte Betrachtung dieser Arbeit dem Kontext KMU zugeordnet.

5.2 Ausgangssituationen zur Akquisition

5.2.1 Ausgangssituation des akquirierenden Unternehmens

Zum Zeitpunkt der Akquisition und Integration beschäftigte das Unternehmen rund 900 Mitarbeiter und erzielte einen Gruppenumsatz von über 130 Mio €.

Die Geschäftsführung bestand bei der Akquisition sowie im Verlauf der Integration aus familienfremden Geschäftsführern, jedoch wurde in der späteren Phase der Restrukturierung im akquirierten Unternehmen ein Familienmitglied als kaufmännischer Leiter eingesetzt.

Eine gezielte Strategie, Wachstum durch Firmenübernahmen zu erreichen, bestand zum Zeitpunkt der Akquisition nicht. Anlass für den Merger war die sich kurzfristig ergebende Möglichkeit, die Sparte eines direkten Mitbewerbers zu übernehmen.

5.2.2 Kennzeichen des übernommenen Unternehmens

Das zum Verkauf angebotene Unternehmen war eine auf dem Papier rechtlich eigenständige Sparte einer Aktiengesellschaft (vgl. Abbildung 16). Zur Muttergesellschaft bestand jedoch vorwiegend in den administrativen Bereichen wie Finanzen, IT und Personal eine starke Abhängigkeit, da diese Funktionen zentral wahrgenommen wurden. Die Aktiengesellschaft wiederum gehörte zu einem größeren Konzern. Das angebotene Unternehmen hatte seinen Standort in Nordrhein-Westfalen sowie einen weiteren Entwicklungs- und Produktionsstandort in den USA. Der konsolidierte Umsatz betrug zum Zeitpunkt der Übernahme 20 Mio. €, die Belegschaftsstärke betrug rund 115 Mitarbeiter.

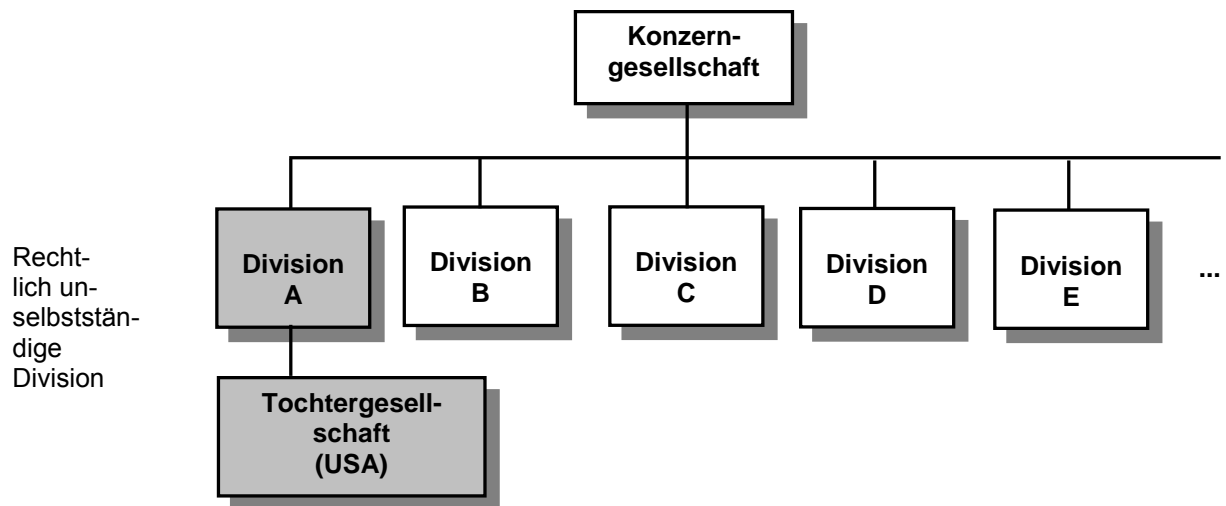


Abbildung 16: Die zum Verkauf angebotene, rechtlich unselbstständige Division einer Konzerngesellschaft

5.2.3 Motive zum Verkauf

Auf Seiten der veräußernden Unternehmensgruppe wurde offiziell als Grund für den Verkauf die neue Strategie der Holding-Aktiengesellschaft genannt, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und daher nicht zum Kerngeschäft gehörende Sparten zu verkaufen.

Jahre nach erfolgter Übernahme äußerte rückblickend ein neuer, nicht in den Kauf involvierter Geschäftsführer des akquirierenden Unternehmens im vertraulichen Gespräch eine andere Sichtweise. Im damaligen Mutterkonzern fehlten Strukturen und Kompetenzen, das Unternehmen profitabel zu führen. Nach mehreren Verlustjahren wurde daher beschlossen, das Unternehmen zu verkaufen. Es folgte die gängige Vorgehensweise, „die Braut zunächst zu schmücken“ und das Unternehmen dann meistbietend abzustoßen.

5.2.4 Motive zur Akquisition

Im akquirierenden Unternehmen gab es seit längerem intensive Überlegungen (jedoch keine Strategie), mit welchen Maßnahmen das Ergebnis eines unter hartem Preiskampf leidenden Produktbereichs nachhaltig verbessert werden könnte. Zwar erfüllte der Produktbereich den eigenen Anspruch, beim Erzeugnis anerkannt technisch führend zu sein. Technologieführerschaft plus Qualität der Produkte verursachten jedoch hohe Kosten und damit hohe Verkaufspreise im Vergleich zu den Wettbewerbern. Die hohen Preise waren in einem zuneh-

mend rückläufigen Marktumfeld immer schwerer durchsetzbar, Aufträge konnten häufig nur noch mit Verlust hereingenommen werden.

Dagegen wurde seit längerem aufgrund fehlenden Kapitals versäumt, durch betreiben einer kontinuierlichen Entwicklung dem sich ändernden Markttrend hin zu einfacheren und preiswerteren Maschinen Rechnung zu tragen. So wuchsen die Probleme kontinuierlich an und wurden intern immer kontroverser diskutiert. Eine vorwärts gerichtete Strategie zur Lösung existierte jedoch nicht. Vor dem Hintergrund des schrumpfenden Marktes scheute die Unternehmensleitung die zwingend erforderlichen Aufwendungen für eine grundlegende Überarbeitung bzw. Neuentwicklung der Produktfamilie. Diskutiert wurden lediglich gängige Maßnahmen wie „Reduktion Teilevielfalt“, „Baukastensysteme“, „Reduktion Komplexität“ oder „Komponentenbeschaffung aus Niedriglohnländern“.

Durchaus mit Respekt wurden die Veränderungen beim Wettbewerbsunternehmen betrachtet. Hier wurden vor einigen Jahren grundlegende Neuentwicklungen durchgeführt und als Ergebnis komplett neue Produktbaureihen angeboten. Diese Maschinen sollten technologisch den eigenen Produkten kaum nachstehen und wurden deutlich günstiger am Markt angeboten. Auch die Anzahl installierter Maschinen im Markt betrug ca. das Dreifache gegenüber den eigenen Produkten.

In dieser Phase eröffnete sich plötzlich die Möglichkeit, die Sparte des direkten Mitbewerbers übernehmen zu können. Hierdurch wurde aus Sicht der Geschäftsführung unverhofft eine Möglichkeit zur Sanierung der eigenen, defizitären Sparte gesehen. Zum einen sollte durch die Übernahme eines Wettbewerbers weiteres Know-how sowie Marktanteile gewonnen werden und zum anderen sollten durch Heben von Synergieeffekten die Kostenstrukturen nachhaltig verbessert werden.

Als Schwäche beim ehemaligen Wettbewerber wurde das nur wenig ausgeprägte Service- und Ersatzteilgeschäft diagnostiziert. Deren Fokus lag immer auf der Generierung von Neugeschäft, Service wurde eher als lästiges Stiefkind betrachtet. Dies war ein Gegensatz zum erwerbenden Unternehmen, in dem leistungsfähiger Service eine wesentliche Säule der Unternehmenstätigkeit und damit des Ertrags war und ist.

5.3 Vorgehensweise im Akquisitionsprozess

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte auf Ebene der Geschäftsleitung, in dem von der Konzerngesellschaft ein unverbindliches Angebot zur Übernahme der ent-

sprechenden Produktparte offeriert wurde. Nach Zustimmung der Aufsichtsgremien beim erwerbenden Unternehmen für weitere Verhandlungen wurde dem Verkäufer gegenüber Interesse bekundet. Da man beiderseits bestrebt war, die Transaktion zügig abzuwickeln, verständigten sich beide Unternehmen auf einen straffen Zeitplan. Neben der gegenseitigen Vereinbarung strenger Vertraulichkeit wurde dem akquirierenden Unternehmen für den Zeitraum von sechs Wochen offiziell zugesichert, dass mit keinem weiteren Interessenten konkret verhandelt werde. Diese Zusage gab dem akquirierenden Unternehmen Sicherheit und Vertrauen, nicht permanent im Wettstreit mit Mitbewerbern zu stehen bzw. dass vertrauliche Informationen nicht umgehend an den Mitbewerb gelangen. Tatsächlich pflegte die Konzerngesellschaft im Hintergrund weiter Kontakte mit anderen potentiellen Interessenten und beendete diese erst mit Abschluss des Kaufvertrags. Die Frist bedeutete für das akquirierende Unternehmen Druck, Rahmenbedingungen und Entscheidung sehr schnell herbeiführen zu müssen und lief dabei Gefahr, möglicherweise wichtige Punkte nicht fundiert genug zu behandeln.

Die inhaltliche Bearbeitung der notwendigen Themen wurde in Form einer typischen Due Diligence (vgl. Kranebitter, 2002, S. 31 – 47) Prüfung vorgenommen. Dem Due Diligence Team seitens des akquirierenden Unternehmens gehörten neben den Mitgliedern der Geschäftsleitung, die Leiter der Bereiche Controlling, Engineering, Personal und Service sowie Produktfachleute aus den Bereichen Engineering und Service an. Extern ergänzt wurde die Gruppe durch Mitarbeiter der seit vielen Jahren verbundenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Verantwortliche der IT gehörten dem Team dagegen nicht an.

In mehreren Treffen am Standort des zu akquirierenden Unternehmens wurde detailliertes Hintergrundwissen über die zu akquirierende Firma gewonnen. Insbesondere wurden Fragen über das Management-Team behandelt sowie Produkt- und Marktanalysen durchgeführt. Schwerpunkt galt der Hinterfragung der Annahmen im Business Plan sowie der Ermittlung aller Informationen zur Unternehmens- und Kaufpreisbewertung. Von den einzelnen Bereichen wurden ausführliche Übersichten hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken erstellt und jeweils Empfehlungen im Hinblick auf die mögliche Zusammenführung abgegeben.

Bei den Bewertungen zum möglichen Vollzug der Akquisition gab es auf Seiten des akquirierenden Unternehmens durchaus konträre Ansichten. Aus Sicht der Geschäftsleitung überwogen jedoch die möglichen Vorteile und Chancen. Auch bei den auf höchster Ebene vorgenommenen Kaufpreisverhandlungen wurde

Einigung erzielt. Somit erfolgte noch innerhalb der Frist das Closing und etwas später die Vertragsunterzeichnung.

Rückblickend ist aus Sicht des akquirierenden Unternehmens der durch den Verkäufer geschickt aufgebaute Zeitdruck kritisch zu betrachten. Hierunter litt die notwendige Sorgfalt, so dass Schwachpunkte im Produktprogramm sowie Risiken für Rückstellungen nicht ausreichend beleuchtet wurden. Auch wurde bei den Voruntersuchungen kein IT-Verantwortlicher in die Überlegungen zur späteren Integration einbezogen. Von den Fachbereichen wurden teilweise Anforderungen formuliert und Rationalisierungspotentiale genannt, die in der späteren Bearbeitung so nicht umsetzbar waren und somit nur eingeschränkt oder gar nicht zum tragen kamen.

5.4 Organisatorische Integration

Um den nachfolgend skizzierten Verlauf der organisatorischen Integration besser zu verstehen, sind vorweg die Hintergründe der Übernahme sowie die insgeheim verfolgten Strategien aus Sicht der obersten Leitung des erwerbenden Unternehmens genauer zu beleuchten.

Für die Geschäfts- und Spartenleitung des erwerbenden Unternehmens bot die überraschend offerierte Möglichkeit des Kaufs eines direkten Wettbewerbers die schnelle und unverhoffte Lösung eigener, zu spät angegangener Probleme. Weitere Potentiale, wie der angestrebte Ausbau des Servicegeschäfts, rundeten das Bild ab und schienen auch den kommerziellen Erfolg der Übernahme zu gewährleisten.

Die Strategie der Geschäftsleitung für eine erfolgreiche Übernahme bestand damit im Wesentlichen aus den folgenden vier Kernpunkten:

- Aufgabe der eigenen, zu teuren Produktreihe und Fortführung der Produkte des übernommenen Unternehmens. Man ging davon aus, mit dem Kauf eine technologisch gute, von den Kosten wettbewerbsfähige und damit kommerziell erfolgreiche Produktreihe zu erwerben.
- Verbesserung der Kostenstruktur des erworbenen Unternehmens. Durch herauslösen aus dem Konzern und Schaffung mittelständischer Strukturen sollten die Umlage- und Fixkosten deutlich gesenkt und damit die Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessert werden.

- Ausbau des Servicegeschäfts. In der großen Anzahl installierter Maschinen und dem bisherigen, im Vergleich zum Erwerberunternehmen prozentual nur spärlichen Servicegeschäft wurde großes Potential zur Steigerung des Umsatzes und Ertrags gesehen.
- Erlangung der Marktführerschaft durch das Zusammengehen zweier Mitbewerber. Durch Addition der bisherigen Marktanteile beider Unternehmen würde eine dominierende Rolle im Weltmarkt eingenommen.

Um den erwarteten Widerständen sowohl im eigenen Unternehmen als auch von Seiten der Kunden zu begegnen, wurden diese vier Punkte von der Geschäftsleitung weder schriftlich fixiert noch offen kommuniziert. Informationen hierüber wurden in kleinen Besprechungsunden erst sehr viel später, mündlich und nur in Bruchstücken weitergegeben.

5.4.1 Strategie des Mergers

„Für den der das Ziel nicht kennt ist kein Weg der richtige.“²⁸

Direkt nach Vertragsabschluss wurden die Führungskräfte und Mitarbeiter beider Unternehmen über den Kauf informiert und folgende Pressemitteilung herausgegeben:

Die XY AG, Nordrhein-Westfalen, wird ihren Produktbereich Papiermaschinen rückwirkend zum 1. Januar 2002 an die YZ GmbH + Co, Baden-Württemberg, abgeben. Ein entsprechender Vertrag wurde von den Partnern am 17. Juni 2002 unterzeichnet. Die Vereinbarung schließt die vollständige Übernahme der XY GmbH, Nordrhein-Westfalen, sowie der in Connecticut ansässigen amerikanischen Tochtergesellschaft mit insgesamt 133 Mitarbeitern ein.

Das Unternehmen wird als Tochterunternehmen von YZ unter dem Namen YZ XY GmbH + Co. KG am bisherigen Firmenstandort Nordrhein-Westfalen weitergeführt. Dort werden zukünftig die Bereiche Vertrieb, Service und Konstruktion sowie die Endmontage der Papiermaschinen angesiedelt sein. Die Teilefertigung sowie die Baugruppen-Montage erfolgt in Baden-Württemberg.

²⁸ Sprichwort

Mit der Übernahme erreicht das Unternehmen die weitere Stärkung der Position im international wettbewerbsintensiven Markt der Papierausrüstung und begegnet damit der zunehmenden Globalisierung der Papierindustrie. YZ bietet dem Markt ein überlegenes Produktprogramm, wobei sich weitere Potentiale aus dem erweiterten weltweiten Servicenetz ergeben. ...

Die XY AG setzt mit diesem Schritt ihren erklärten Kurs der Desinvestition konsequent fort. ... Mit YZ ist der starke Partner gefunden, der die technologische Führerschaft der XY-Maschinen in diesem Segment auch im Interesse der weltweiten XY-Kunden konsequent weiterführen und ausbauen wird.

Eine weitere, schriftlich formulierte Strategie existierte nicht. Aus der Pressenotiz war jedoch bereits klar erkennbar, dass der Erwerb als langfristiges und strategisches Investment gesehen wurde. Darüber hinaus wurden seitens der Geschäftsführung einige wesentliche Eckpfeiler gesetzt, die die gewünschte Ausrichtung und Integration erkennen ließen.

Die Geschäftsführung des erwerbenden Unternehmens war überzeugt, mit der Akquisition ein der eigenen Produktreihe überlegenes Produktprogramm erworben zu haben. Dies, verbunden mit der deutlich höheren Anzahl verkaufter Maschinen, legte den Schluss nahe, dass die übernommene Mannschaft das Business besser beherrschte als der eigene Bereich. In einer Besprechung mit allen betroffenen Führungskräften des akquirierenden Unternehmens äußerte beispielsweise ein Geschäftsführer im Verlauf der kontrovers geführten Diskussion über Chancen und Risiken des Mergers folgendes Statement: „Die im Rheinland wissen, wie man die Maschinen baut!“. Diese Aussage haftete ihm bis zu seiner späteren Trennung vom Unternehmen an.

Aufgrund der unbefriedigenden Ertragslage der eigenen Produktreihe lag für die Geschäftsführung der Beschluss nahe, diese zugunsten der neu erworbenen Systeme aufzugeben. Offiziell kommuniziert wurde, den Kunden für eine befristete Übergangszeit beide Produkte anzubieten, wobei die bisherige eigene Baureihe nur bei einem entsprechend höher zu erzielenden Preis verkauft werden könne. Die mittelfristige Strategie sah vor, künftig ein „Best of 2“ anzubieten, dessen Basis jedoch weitestgehend dem bisherigen Produkt des akquirierten Unternehmens entsprechen sollte.

Bewusst war man sich bei aller Euphorie über die gelungene Übernahme durchaus der wirtschaftlichen Probleme des neuen Unternehmens. Zur Begegnung dieser Probleme bestand die Philosophie (ganz im Zeichen der Bildung

von prozessorientierten, kleineren Unternehmenseinheiten), das eigenständige unternehmerische Denken und Handeln zu fördern.

Ausgehend von dieser Grundhaltung wurde für die Integration ein Ansatz gewählt, der sonst eher bei Unternehmensübernahmen bevorzugt wird, dessen Ziel die baldige Weiterveräußerung ist. Das Unternehmen sollte weitestgehend autonom und eigenverantwortlich agieren. Verschmelzungen und Synergieeffekte sollten nur in Bereichen vollzogen werden, die die unternehmerischen Freiheiten nicht einschränkten. Das Statement eines Geschäftsführers hierzu lautete beispielsweise: „Ich möchte nicht, dass sich die Kollegen im Rheinland bei Nichterreichung von Zielen damit rechtfertigen können, dass Vorgaben, Werkzeuge oder sonstiges des Mutterunternehmens hierfür die Ursachen sind“. Die weitgehende Autonomie beinhaltete auch die Zusage, dass die Teilefertigung des Mutterunternehmens bei Zulieferung von Einzelteilen und Komponenten quasi wie ein normaler Wettbewerber unter den Lieferanten zu betrachten ist. Konkret bedeutete dies für den Einkauf im erworbenen Unternehmen, die Entscheidungen unabhängig und nur anhand der gängigen Kriterien Kosten, Qualität und Termin zu fällen. Eine Einschränkung war lediglich die Maßgabe, der Fertigung im Mutterunternehmen die Möglichkeit des „last call“ einzuräumen.

Überzeugung und Philosophie konsequent folgend, wurde auch die personelle Besetzung des erworbenen Unternehmens vorgenommen. Führungskräfte und Mannschaft wurden komplett beibehalten. Ferner erfolgte zunächst keine Installation oder Festlegung direkter Zuständigkeiten von Führungskräften des Mutterunternehmens im akquirierten Unternehmen. Hingegen wurden die bisher im Mutterunternehmen für den gleichen Produktbereich tätigen Vertriebsmitarbeiter als Vertriebsbüro „Süddeutschland“ organisatorisch dem erworbenen Unternehmen zugeordnet.

Man war seitens der obersten Leitung des akquirierenden Unternehmens der Ansicht, dass durch die Gewährung der weitgehenden Eigenständigkeit des neuen Tochterunternehmens, der Beibehaltung der Führungskräfte, der Wahrung der Identifikation mit der bisherigen Firma sowie der nahezu unveränderten Fortführung des Produktprogramms sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem neuen (alten) Unternehmen sehr gut identifizieren könnten. Es bestand die Hoffnung, dass sich dies positiv auf die Motivation, das Betriebsklima und nicht zuletzt auf die zu erwartende Rendite niederschlagen würde.

In der Zusammenfassung bestanden die Maßnahmen direkt nach der Übernahme aus folgenden Eckpunkten:

- Fortführung des akquirierten Unternehmens als eigenständig agierendes Unternehmen am bisherigen Sitz im Rheinland. Führung nur durch Ergebnisvorgaben.
- Bündelung der Aktivitäten eines Produktsegments im erworbenen Unternehmen und Aufgabe des bisherigen Wettbewerbsprodukts am Stammsitz.
- Besetzung der Geschäftsführung des neuen Unternehmens sowie dessen Führungskräfte komplett durch bisheriges, übernommenes Personal.
- Organisatorische Zuordnung der entsprechenden Vertriebsmitarbeiter des Mutterhauses als Vertriebsbüro „Süddeutschland“ zum erworbenen Unternehmen.
- Nutzung von Synergien nur in den Bereichen, die die unternehmerischen Freiheiten nicht einschränken.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass nach Vollzug der Akquisition - bis auf die Pressemitteilung - kein schriftliches Strategiepapier erstellt wurde. Die in diesem Kapitel aufgelisteten Eckpunkte wurden zum Verständnis der Maßnahmen im Nachhinein auf der Basis vieler Gespräche mit beteiligten Führungskräften sowie eigenen Erfahrungen des Verfassers zusammengetragen und formuliert.

Im Mutterunternehmen fand nach Vollzug der Übernahme eine abschließende Diskussion über den einzuschlagenden Weg nicht statt. Dabei war erkennbar, dass in wesentlichen Punkten Konfliktpotentiale und Meinungsverschiedenheiten zwischen Geschäftsführung und Führungskräften vorlagen. Ein nach außen und innen nachvollziehbares Marketingkonzept fehlte gänzlich. Die Vertriebsmitarbeiter der Muttergesellschaft wurden quasi über Nacht organisatorisch dem neuen Tochterunternehmen zugeordnet und sollten eine Produktreihe verkaufen, gegen die man bisher über Jahre im Wettbewerb mit dem Argument der eigenen, technischen Überlegenheit angetreten war. Wie sollte man künftig beim Kunden argumentieren? Nur das Zitat von Adenauer²⁹ und alles wird billiger sind als Begründung nicht ausreichend. Auch gab es Bedenken über technische Probleme der erworbenen Produktreihe, die vorab nicht ausgeräumt werden konnten. Die Formulierung, die eigenen Produkte noch eine „geraume“ Zeit anzubieten, ließ Interpretationsmöglichkeiten in mehrere Richtungen zu.

²⁹ „Was interessiert mich mein Geschwätz von gestern?“ Zitat Dr. Konrad Adenauer

Damit wurde das Unternehmen erworben, ohne dass eine klare und eindeutige Vision oder Zielsetzung für die künftige strategische Ausrichtung des akquirierten sowie des akquirierenden Unternehmens vorhanden war. Aufgrund der offenbar nicht zu vereinheitlichenden Meinungsvielfalt zwischen Geschäftsführung und betroffenen Führungskräften im erwerbenden Unternehmen wurde der Integrationsprozess mit entsprechend unscharfen und interpretationsbedürftigen Zielvorgaben eingeleitet.

5.4.2 Eingliederung in den Unternehmensverbund

Im Übernahmevertrag wurde bereits vereinbart, dass das akquirierte Unternehmen als Tochterunternehmen unter neuem Namen am bisherigen Standort weitergeführt wird (vgl. Abbildung 17). Auch die Niederlassung in den USA wurde am bisherigen Standort mit organisatorischer Zuordnung zum neuen Tochterunternehmen fortgeführt. Besonderheit bei der Namensgebung war die weitere Verwendung des alten Konzernlogos im Namenszug der neuen Firma. Die Überlegung war, den bisherigen Kunden und Mitarbeitern ein hohes Maß an Kontinuität zu demonstrieren und damit einen Baustein zur verbesserten Kundenbindung zu schaffen.

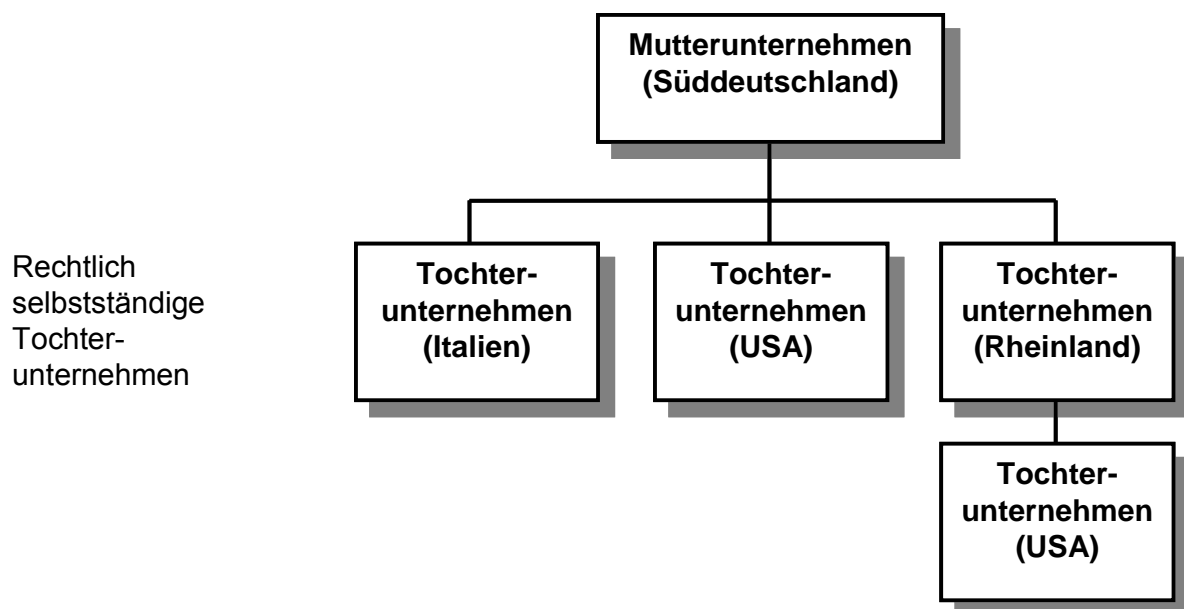


Abbildung 17: Struktur des akquirierenden Unternehmens nach Vollzug der Übernahme

Mit der Herauslösung aus den Konzernstrukturen entfiel bei Vollzug der Übernahme innerhalb kurzer Zeit die Unterstützung aller zentralen Dienste der Konzerngesellschaft. Dies betraf Personalwesen, Finance und Controlling, Ersatzteilwesen, Einkauf und Postdienste. Für eine Übergangszeit standen diese Dienstleistungen noch zur Verfügung, die Kosten hierfür waren jedoch so hoch angesetzt, dass zügig eigene Lösungen gefunden werden mussten.

Für den Bereich der Buchhaltung wurde bereits zu Beginn beschlossen, diese kurz nach Vollzug der Übernahme durch die Muttergesellschaft wahrnehmen zu lassen. Die IT wurde bisher komplett im Outsourcing bei einer anderen Tochtergesellschaft des Konzerns betrieben. Mit der Übernahme fehlte jedoch ein kompetenter Ansprechpartner, der die Interessen des Unternehmens bei Fragen zur IT wahrnahm. Hierfür wurde nach kurzer Zeit der Verantwortliche des Mutterunternehmens in Doppelfunktion benannt.

Um die weiteren anfallenden Aufgaben der früheren Zentralbereiche bewältigen zu können, boten sich jeweils drei Alternativen an:

1. Aufbau eigener Ressourcen und eigenes Know-how
2. Bezug von der neuen Muttergesellschaft
3. Bezug vom Markt

Aufgrund der Unternehmensphilosophie der Eigenverantwortung für den Betrieb, wurde der Aufbau eigener Ressourcen und eigenem Know-hows bevorzugt. Damit wuchs der Personalstand innerhalb eines halben Jahres von 110 auf 145 Mitarbeiter. Neu eingestellt wurden im allgemeinen Sachbearbeiter, die bisher in den Zentralbereichen des Konzerns analoge Tätigkeiten zum geforderten Profil wahrgenommen hatten. Darüber hinaus wurden Führungspositionen wie Ltr. Einkauf und Ltr. Service durch Externe neu besetzt.

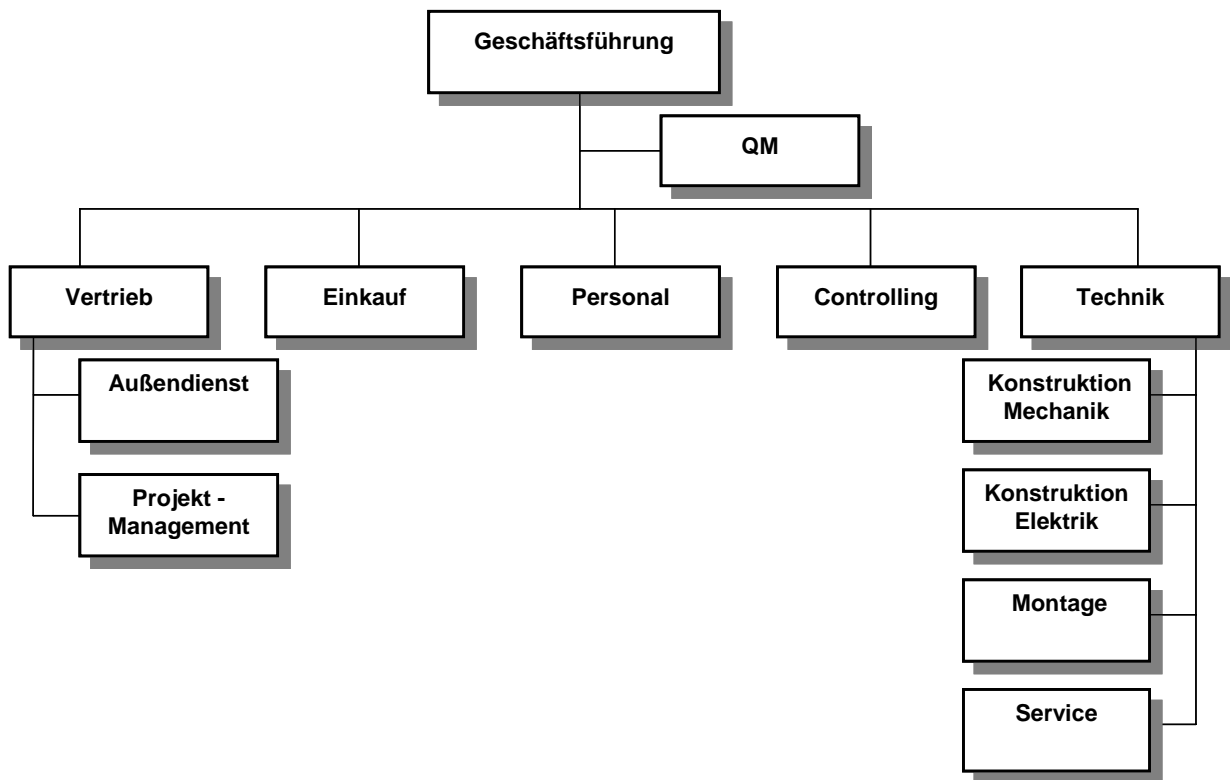


Abbildung 18: Aufbau und Struktur des erworbenen Unternehmens kurz nach der Übernahme

5.4.3 Integrationsprojekte

Nach Abschluss des Kaufvertrags, der allgemeinen Information an Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Veröffentlichung der Pressemitteilung erfolgten nur sporadisch und wenig koordiniert Einzelaktivitäten zur Integration. Aufgrund des Fehlens einer klaren, schriftlich formulierten und kommunizierten Strategie sowie der nicht erfolgten Zuweisung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen oblag es der Eigenmotivation der verschiedenen Führungskräfte und Bereiche, je nach Interpretation der spärlichen Rahmenbedingungen, Integrationsvorhaben anzugehen und voranzutreiben.

Zur Behebung dieser unbefriedigenden Situation entschloss sich die Geschäftsleitung, eine externe Beratungsgesellschaft hinzuzuziehen. Ferner erging der Beschluss durch die Geschäftsleitung, die anstehenden Aufgaben und Arbeiten in einem ganzheitlichen Projekt zu integrieren, damit der Zusammenschluss der beiden Unternehmen auch in der Organisation und in den täglichen Arbeitsabläufen Wirklichkeit würde.

Mit einem Verzug von drei Monaten nach Bekanntgabe der Übernahme erfolgte der Kick-off des Gesamtprojektes „Integration“. Hierzu wurde eine Reihe von Einzelprojekten aufgesetzt, deren wesentliche Bestandteile innerhalb eines halben Jahres umgesetzt werden sollten.

Alle Projekte wurden gemeinschaftlich durch Mitarbeiter beider Unternehmen besetzt. Führungskräfte und Mitarbeiter aller betroffenen Standorte sollten nun aktiv in die Erarbeitung der Lösungen eingebunden werden. Bei der Durchführung des gesamten Integrationsprojektes stand ein dreiköpfiges Team einer international tätigen Unternehmensberatung zur Seite. Die Zwischenergebnisse der nachfolgend beschriebenen Projekte sollten nach ca. zwei Monaten vorliegen und anschließend sukzessive umgesetzt bzw. weitere Projekte initiiert werden.

- Das Projekt „*Gemeinsame Vision und Strategie*“ beschäftigte sich mit der Weiterentwicklung und Verfeinerung der Vision für den Geschäftsbereich und sollte strategische Geschäftsziele für Teilbereiche, so z. B. für den Ausbau des Service Geschäfts in der Zukunft konkretisieren. Das Projekt sollte ebenfalls die sich daraus ergebenden Auswirkungen für die Organisation und das Zusammenspiel beteiligter Mitarbeiter, Abteilungen und Standorte berücksichtigen.
- Das Projekt „*Ausgestaltung Vertrieb*“ sollte sich mit der Erarbeitung eines gemeinsamen Marktbearbeitungskonzepts beschäftigen. Kernpunkt war die Entwicklung eines gemeinsamen Marktauftritts. Ferner sollte das Konzept die Auswahl der zukünftigen gemeinsamen Vertriebsvertreter in den jeweiligen Regionen und das Aufsetzen von Schulungen des neu hinzugekommenen Produktprogramms für die Vertriebsmitarbeiter und –vertreter beinhalten. Die Umsetzungsplanung der beschriebenen Maßnahmen war zu definieren.
- Das Projekt „*Ausgestaltung Servicekonzept*“ arbeitete an der Entwicklung eines gemeinsamen Servicekonzepts im gesamten Geschäftsbereich, das als Grundlage für die geforderte, deutliche Ausweitung des Servicegeschäfts dienen sollte. Es beinhaltete die Definition der gemeinsamen Marktbearbeitung im Servicebereich, das zukünftige Serviceangebot sowie die zur Umsetzung notwendigen Maßnahmen.
- Das Projekt „*Administration*“ sollte herausarbeiten, wie die Abkoppelung von ehemals bei der Muttergesellschaft bezogenen Zentraldienstleistungen erfolgen soll. Hierzu gehörten Aufgaben wie Lager, Versand, Buchhaltung, etc.

Das gesamte Thema der IT-Integration war als Einzelpunkt im Rahmen dieses übergeordneten Projektes angesiedelt. Das Projekt Administration umfasste einerseits kurzfristige Sofortmassnahmen (z. B. die Übernahme der Lohn- & Gehaltsabrechnung), andererseits aber auch die längerfristige Vereinheitlichung der vorhandenen Systeme.

- Das Projekt „*Technik*“ beschäftigte sich mit der Abstimmung der Entwicklungsprojekte sowie des Einsatzes von „Best of 2“-Baugruppen für das zukünftig gemeinsame und verbesserte Produktprogramm.

Zusätzlich arbeiteten zwei Projekte nicht an einzelnen Fragen des Zusammenschlusses, sondern sollten die anderen fünf Projekte unterstützen und dabei helfen, die Integration zum Erfolg zu führen.

- Das Projekt „*Planung der Integrationsprojekte und Controlling*“ hatte zum Ziel, alle Einzelprojekte hinsichtlich der zu bearbeitenden Schritte, Termine und Termineinhaltung zusammenzufassen. So sollte jederzeit bekannt sein, was in welchem Projekt gemacht wird. Bei auftretenden Problemen sollte schnell nach Lösungen gesucht werden. Zudem sollte sichergestellt werden, dass bei der Integration beider Unternehmen nichts vergessen wurde.
- Das Projekt „*Corporate Identity und Kommunikation*“ sollte das neue Selbstverständnis des Unternehmens nach außen und innen kommunizieren. In diesem Rahmen sollte sich das Projekt mit der regelmäßigen Information aller Mitarbeiter, Kunden sowie der Öffentlichkeit über den Fortschritt des Zusammengehens beider Unternehmen beschäftigen. „Corporate Design“ als grafische Umsetzung der Corporate Identity umfasste dabei die Entwicklung des gesamten Auftretes gegenüber allen Mitarbeitern, den Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Hierzu sollten Themen wie Logo, Briefpapier, Visitenkarten sowie Fahrzeug- und Gebäudebeschriftungen gehören.

5.4.4 Projektorganisation und Zeitplan

Mit der Projektleitung wurde alleinig der Geschäftsführer des übernommenen Unternehmens beauftragt. Er wurde unterstützt durch den Senior Consultant der Beratungsgesellschaft. Die Gesamtverantwortung des Projektes oblag der Geschäftsführung des Mutterunternehmens (vgl. Abbildung 19).

Die Projektorganisation war von einer stark vertikalen Ausrichtung geprägt. Gemäß Aufgabenstellung wurden einzelne, von beiden Unternehmen besetzte, Arbeitsteams gebildet.

Die Arbeitsteams wurden durch Führungskräfte des akquirierten Unternehmens geleitet. Der Geschäftsführer des übernommenen Unternehmens hatte dabei neben der Projektleitung zusätzlich die Funktionen inne, die strategischen Teilprojekte Vertrieb und Corporate Identity zu leiten.

Für das wichtige Thema Gemeinsame Vision / Strategie wurde kein separates Arbeitsteam etabliert. Dieser Themenkreis sollte im Kernteam erarbeitet werden.

Eine Besonderheit bildeten Verantwortliche und Zusammensetzung des Teams Administration. Zum einen wurde das Team durch drei Personen des Mutterunternehmens (Leiter Personalwesen, Leiter Controlling und Leiter IT) gelenkt. Aufgrund der wenig überschneidenden Themengebiete dieser Bereiche sollten die jeweiligen Verantwortlichen ihr Gebiet direkt bearbeiten. Zum anderen war vom übernommenen Unternehmen nur ein Mitarbeiter Mitglied dieses Teams. Die Zusammensetzung war darin begründet, weil die Aufgabengebiete des Teams Administration in der Vergangenheit von der bisherigen Konzernholding wahrgenommen wurden und diese Funktionen beim Start des Projektes im Tochterunternehmen noch nicht neu besetzt waren.

Der horizontale Austausch von Informationen sollte im Kernteam erfolgen. Das Kernteam wurde vom Gesamtprojektleiter geleitet und bestand aus den jeweiligen Leitern der Arbeitsteams. Im Zuge regelmäßiger Kernteammeetings sollte der Informationsaustausch erfolgen, was gerade wo bearbeitet wird, wo Wechselwirkungen zu den anderen Projekten und Teams bestehen und welche Beschlüsse in den einzelnen Teams getroffen wurden.

Die Kontrolle und Steuerung des Projektfortschritts sollte in den Besprechungen des Lenkungskreises erfolgen. Teilnehmer waren hier die Geschäftsführung des Mutterunternehmens, der Projektleiter, die externen Beratern sowie alle Mitglieder des Kernteams. Innerhalb der im Abstand von 4 Wochen durchzuführenden Meetings sollten alle Teilprojektleiter über die in ihren jeweiligen Arbeitsgruppen erarbeiteten Aufgabenpakete, Arbeitsfortschritte und Aufwände berichten.

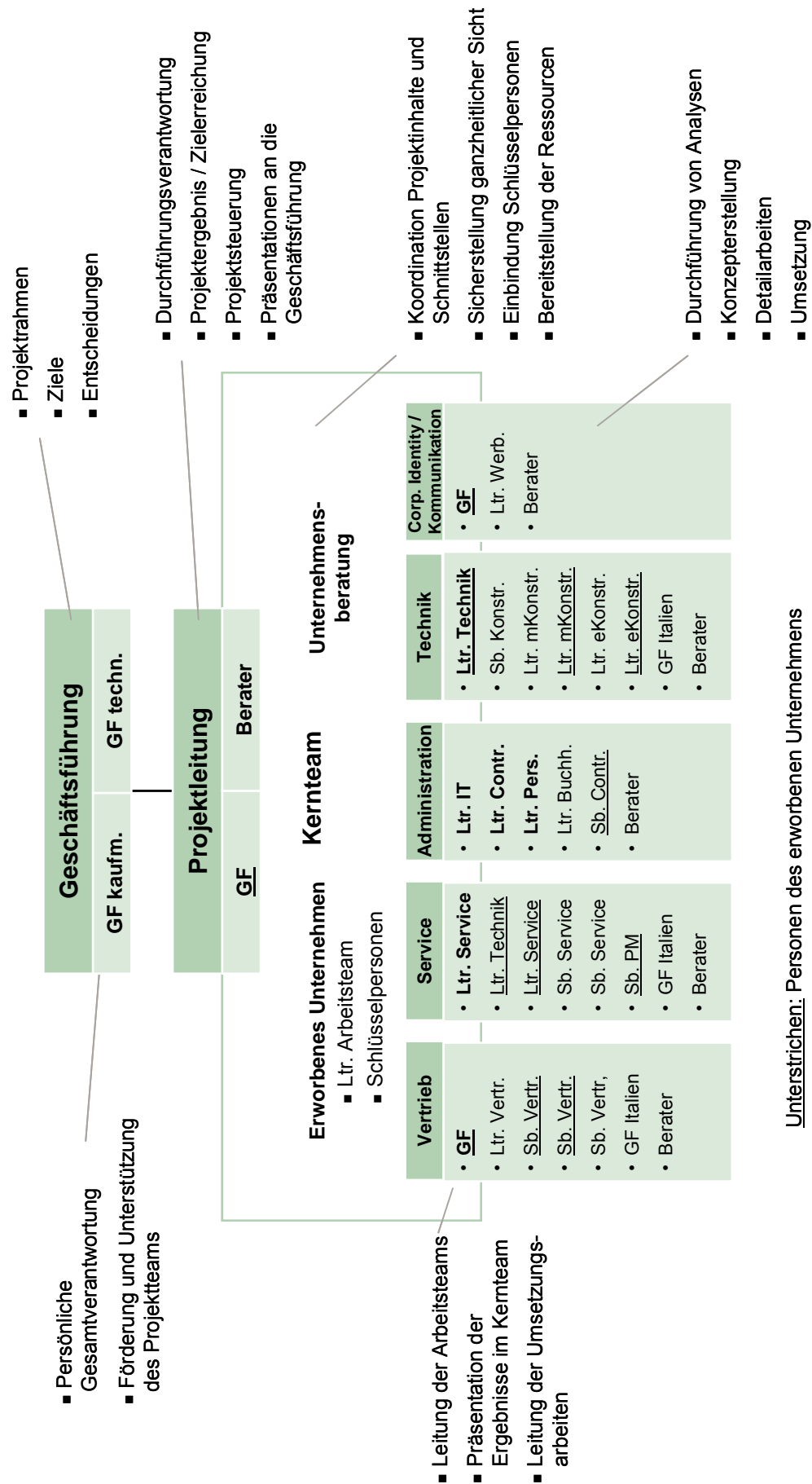


Abbildung 19: Projektorganisation und Rollen im Integrationsprojekt

Als Steuerungsinstrument zur Projektplanung und Kontrolle wurden jeweils teamindividuelle Abarbeitungslisten mit PowerPoint erstellt, die durch die Berater gepflegt wurden. In den Übersichten wurden die Aufgaben nummeriert und in Stichworten beschrieben. Den Aufgaben zugeordnet wurde jeweils ein Verantwortlicher plus Beteiligte, ohne jedoch eine detaillierte Ressourcenplanung vorzunehmen. Zeitplanung und Priorisierung erfolgten anhand des geplanten Beginns und Endes der jeweiligen Aufgabe. Angaben zum Status und teilweise Kurzkomentare ergänzten die Abarbeitungslisten.

Der Zeitplan war straff angelegt, die Gesamtprojektdauer sollte knapp drei Monate betragen. Die Kernteammeetings sollten mindestens 14 tägig stattfinden.

Innerhalb von 8 Wochen sollte die grundlegende Weichenstellung für das Projekt erfolgen (vgl. Abbildung 20). Wesentliche Inhalte waren konzeptionell abzuschließen und umsetzungsreif zu beschreiben.

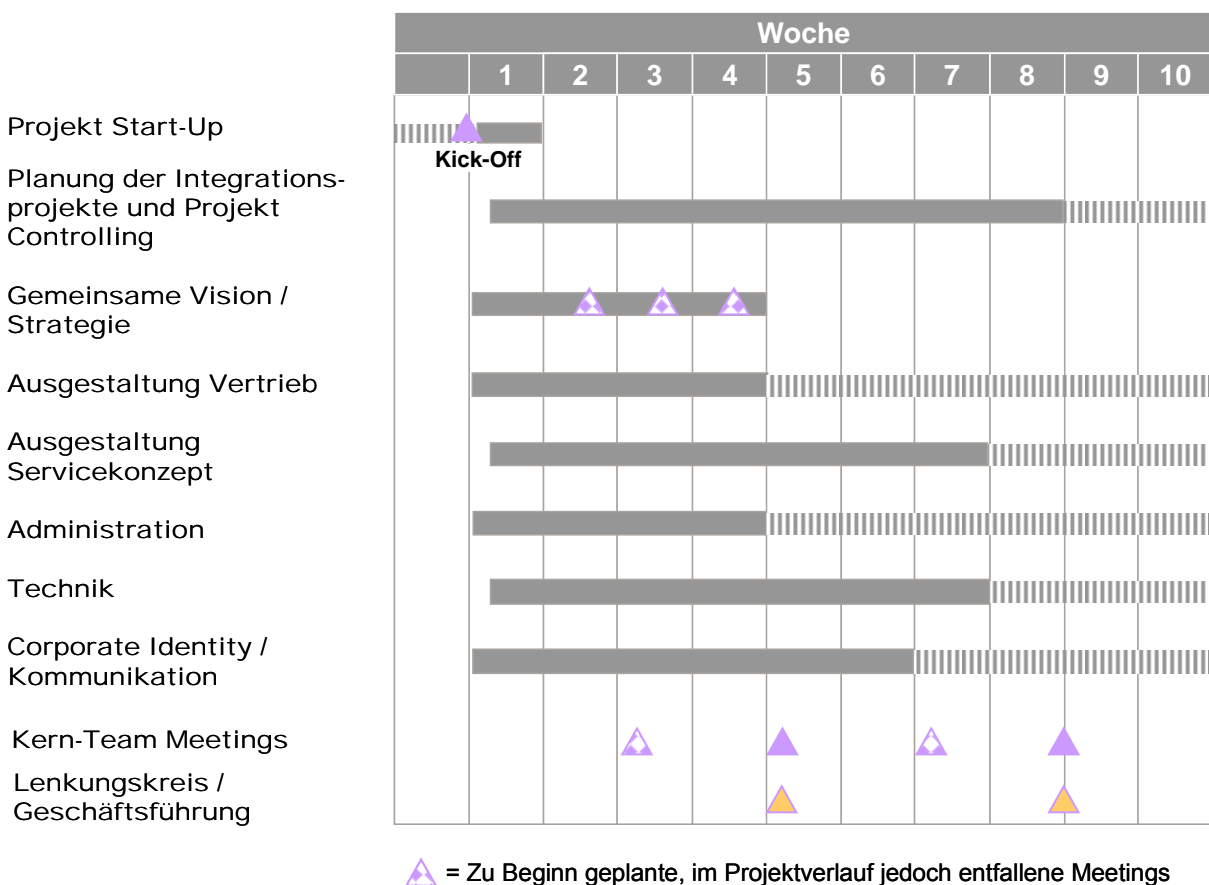


Abbildung 20: Zeitplan für das Integrationsprojekt

5.4.5 Verlauf und erzielte Ergebnisse

Nach allgemeiner Euphorie über den lange erwarteten und im Kick-off professionell präsentierten Startschuss der Firmenintegration, stellte sich sehr schnell Ernüchterung in der Ausarbeitung und Umsetzung der Einzelthemen ein. Aufgrund der Überlagerungen durch das Tagesgeschäft und des hieraus resultierenden Zeitmangels, insbesondere der Projektleitung, entfielen alle anfangs geplanten Kernteammeetings. Dem Gesamtprojekt fehlte dadurch das wesentliche Instrumentarium zur notwendigen Ausarbeitung übergeordneter und strategischer Themen sowie zur Koordination des Gesamtprojektes. Es fehlte das Forum, verschiedene Alternativen aus den jeweils unterschiedlichen Sichten zu erarbeiten, kontrovers und auf gleicher „Augenhöhe“ zu diskutieren und hierdurch letztendlich möglichst gemeinsam abgestimmte Lösungen aufzuzeigen.

Zur übergeordneten Steuerung und Fortschrittskontrolle fanden nur die Meetings des Lenkungskreises mit der Geschäftsführung statt. In diesen Sitzungen mit eher berichtendem Charakter, wurden durch die Teilprojektleiter jeweils Überblicke über Sachstände, erreichte Arbeitsfortschritte und noch offene Themen gegeben. Im Beisein der Geschäftsleitung wurden naturgemäß kritische Themen und unterschiedliche Ansichten entweder ganz ausgespart oder nur dezent und vorsichtig angesprochen. Ferner wurden fehlende Arbeitsfortschritte und nicht erreichte Ergebnisse häufig mit dem Hinweis auf Zeitmangel entschuldigt.

Das Teilprojekt „gemeinsame Vision und Strategie“ blieb gänzlich unbearbeitet. Ursachen waren zum einen die nicht durchgeführten Arbeitssitzungen des Kernteams sowie zum anderen das fehlende Einbringen des Projektleiters. Damit konnte das Führungspersonal und die Mitarbeiter beider Unternehmen während des Integrationsprojektes auch nicht auf eine veränderte strategische Linie eingeschworen werden.

Die entfallenen Arbeitssitzungen und Kernteammeetings führten auch zum Vakuum in der übergeordneten Koordination der Teilprojekte sowie dem Prozess der Entscheidungsfindung auf Arbeitsebene. Die für den Fortgang des Gesamtprojektes notwendigen Festlegungen wurden somit zwangsläufig auf Entscheidungswegen abseits der eingerichteten Projektorganisation - häufig in kleinen Gesprächskreisen direkt mit der Geschäftsführung - getroffen. Dies verstärkte den Unmut, Teammitglieder fühlten sich übergangen oder hatten den Eindruck, dass ihre Vorschläge und Arbeitsergebnisse bei den Entscheidungen nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Ferner kam es aufgrund der fehlenden strategischen Linie häufig zu Spannungen in den Arbeitsteams. Die Grundhaltung der Mitarbeiter des Mutterunternehmens war ausgerichtet auf Integration, Zentralisierung sowie Nutzung von Synergien durch Übernahme von Aufgaben am Stammsitz. Führungskräfte und Mitarbeiter des Tochterunternehmens dagegen verteidigten die Haltung ihrer weitgehenden Eigenverantwortung und Unabhängigkeit. Bestärkt wurden sie durch die Festlegung der Geschäftsführung des akquirierenden Unternehmens, dass ihr Kernprodukt alleinig weitergeführt wird. Der für die Eigenständigkeit notwendige Aufbau von Funktionen, die ehemals vom Konzernverbund erbracht wurden, wurde parallel zum Integrationsprojekt betrieben und führte zur Aufstockung des Personalstands. So wurde z.B. drei Wochen nach dem Projekt Kick-off beim Tochterunternehmen ein neuer Serviceleiter eingestellt. Unausweichliche Konsequenz in der Projektarbeit dieser neu geschaffenen Konkurrenzsituation von zwei Serviceleitern, war dann das Bestreben beider, die Aufgabenbereiche der Serviceorganisationen von Mutter- und Tochterunternehmen abzugrenzen und ihre Besitzstände zu wahren bzw. auszuweiten.

Die erzielten Arbeitsergebnisse im Teilprojekt Service trugen diesen organisatorischen Randbedingungen entsprechend Rechnung. Der Service des Gesamtunternehmens für den amerikanischen Markt wurde am Standort des akquirierten Unternehmens konzentriert. Für den europäischen und asiatischen Markt wurde die Unterteilung nach den bisherigen Produkten und Standorten beibehalten. Kundenanfragen bzgl. Ersatzteilen und Modernisierungen der bisherigen Produktreihe des akquirierten Unternehmens wurden komplett im Tochterunternehmen im Rheinland bearbeitet, zu Produkten des Mutterhauses erfolgte die Bearbeitung am Stammsitz. Das Resultat bei den Kunden war Verwirrung, wer denn nun der richtige Ansprechpartner ist. Ferner erfolgte der Abgleich der Lieferkonditionen zwischen den Serviceorganisationen nur schleppend, so dass es zu Problemen mit Kunden kam, die Produkte beider Unternehmen im Einsatz hatten.

Das Thema der „Corporate Identity / Kommunikation“ wurde durch den Slogan „Best of 2“ bestimmt. Es wurde einiges an operativen Aufgaben, wie Festlegung der künftigen Messeplanung, Informationsfaltblatt und Kundenbrief, kleine Kundenpräsentate mit entsprechenden Werbeaufdrucken usw., bearbeitet. Dabei wurde viel Energie auf die klare Abgrenzung von Mutter- und Tochterunternehmen aufgewendet, was letztlich für den Kunden keinerlei Wertschöpfung bietet. Die Kernthematik der Corporate Identity dagegen wurde kaum behandelt. So erfolgte z.B. keine Festlegung auf eine gemeinsame Produktfarbe beider Unternehmen was dazu führte, dass die Produkte jeweils in den bisherigen Farben angeboten wurden. Ferner wurde das Layout von Briefbögen und Visitenkarten

nur andiskutiert, jedoch nicht zum Abschluss gebracht. Der Aussen- und Innenauftritt beider Unternehmen erweckte daher nach wie vor den Eindruck getrennter Organisationseinheiten.

Auch im Teilprojekt Vertrieb führte das Fehlen wichtiger strategischer Eckpfeiler, wie z.B. einer klaren Produktstrategie und daraus ableitbarer Argumente zur Erklärung des Kundennutzens, zu Reibungsverlusten und schleppendem Arbeitsfortschritt. Die fehlende Produktstrategie führte dazu, dass die Präferenz für die ehemals eigenen Produkte nicht nachhaltig abgebaut werden konnte. Im Teilprojekt Vertrieb wurden daher ebenfalls nur operative Aufgaben, wie Neufestlegung von Vertriebsgebieten und Kundenzuordnung, bearbeitet.

Im Technik Team bestand von Beginn an ein positives Arbeitsklima. Betrachtet und verglichen wurden die Kernfunktionen und zugehörigen Baugruppen beider Maschinenreihen. Basierend auf diesem Abgleich erfolgte die Einigung von einzelnen Funktionen auf ein künftiges, gemeinsames, System. Aus diesen Festlegungen wurde die Entwicklungsplanung zur Überführung und Integration in die jeweiligen Maschinenreihen abgeleitet. Bei der konstruktiven Umsetzung dieser Entwicklungsplanung erwiesen sich jedoch die unterschiedlichen und weitgehend inkompatiblen IT-Systeme als nahezu unüberwindliche Hürde. Die direkte Übernahme von Bauteilen und Baugruppen scheiterte aufgrund von Verlusten bei der Datenkonvertierung. Die notwendigen Aufwendungen zur Nacharbeit waren nicht akzeptabel. Beiderseits mit den gleichen Systemen zu arbeiten, war kurzfristig aufgrund der langen Anlernzeiten ebenfalls kaum realisierbar, so dass nicht gemeinsam an Entwicklungsprojekten gearbeitet werden konnte.

Verlauf und bearbeitete Inhalte in den drei Themenfeldern des Teilprojektes Administration waren durch positive Arbeitsatmosphäre und viel operatives Doing gekennzeichnet. Ein Vorteil war hierbei, der jeweils fehlende Verantwortliche (und damit kein direkter Konkurrent) auf Seiten der Tochtergesellschaft. Beim Thema Personal ist im ersten Jahr nach Betriebsübergang gemäß § 613a BGB gesichert, dass die Rechte und Pflichten des neuen Arbeitgebers zunächst einmal dieselben bleiben, wie die des bisherigen Arbeitgebers. Die Projektarbeit fokussierte sich daher auf das Sichten der verschiedenen vertraglichen Regelungen sowie der Betriebsvereinbarungen mit dem Ziel, nach Ablauf des ersten Jahres eine Angleichung herbei zu führen. Ferner wurde die Lohn- & Gehaltsabrechnung zügig auf den Stammsitz des Mutterunternehmens umgestellt. Im Bereich Finance u. Controlling fiel bereits zu Beginn - nach kurzer, intensiver Debatte - die Entscheidung, die Buchhaltung zentral am Stammsitz zu konzentrieren. Ferner erfolgten Abstimmungen hinsichtlich der Finanzplanung, einheitlichen Monatsberichten und vergleichbaren Bilanzen. Aufgrund der unterschiedli-

chen IT-Systeme ließ sich die Vereinheitlichung jedoch nur bedingt umsetzen. Eine Betrachtung des Projekts zur IT-Integration erfolgt ausführlich im Kapitel 6.

5.5 Reorganisation

Nach Abschluss des Integrationsprojektes entwickelte sich der Geschäftsverlauf des akquirierten Unternehmens deutlich schlechter, als im Rahmen der Übernahme prognostiziert. Die Gründe waren einerseits nicht selbst beeinflussbar. Der Absatzmarkt war, aufgrund fortschreitender Konsolidierungen und Mergern bei den wichtigsten Kunden, stark rückläufig. Andere Probleme waren jedoch hausgemacht. Bei den Kunden bestand nach wie vor Verunsicherung, aufgrund der fehlenden, klaren und nachvollziehbaren Strategie, zur weiteren Produktentwicklung. Auch waren die technischen Schwierigkeiten von Systemen, die noch kurz vor der Akquisition ausgeliefert wurden, größer als erwartet. Die Maschinenabnahmen durch die Kunden verzögerten sich aufgrund Nichterfüllung vertraglicher Leistungswerte, deren Behebung zu weiteren Zeitverzügen, zusätzlichem Kapazitätsbedarf und erhöhten Nachlaufkosten führte.

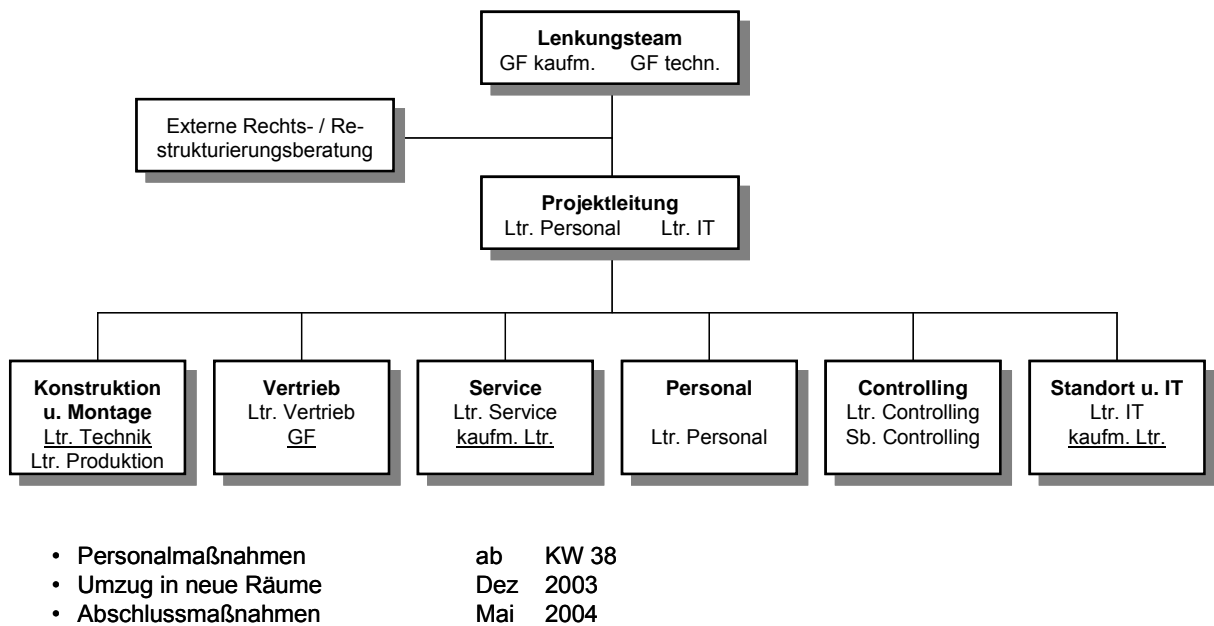
5.5.1 Ziele und Projektstruktur

Vor diesem Hintergrund entschloss sich die Geschäftsleitung ca. ein Jahr nach der Übernahme zur Etablierung des Projektes Reorganisation, in dem die bisher gesammelten Erfahrungen komplett einfließen sollten und erkannte Fehler von vorn herein zu vermeiden waren.

Für das Reorganisationsprojekt wurden bereits zu Beginn folgende Ziele klar vorgegeben:

- Neudimensionierung des Tochterunternehmens auf eine vorgegebene Anzahl an Mitarbeitern
- Deutliche Senkung der Fixkostenstruktur, u. a. durch Ausschöpfen von Synergien
- Weitgehende Integration in das Mutterunternehmen, jedoch unter Wahrung der eigenständigen Unternehmensform
- Straffe und konsequente Projektdurchführung inklusive vollständiger Umsetzung der im Projekt erarbeiteten Maßnahmen

Mit der Projektleitung wurden zwei Führungskräfte des Mutterunternehmens beauftragt, die bereits in der Vergangenheit als Tandem sehr gut harmonisierten. Das Tochterunternehmen war im Wesentlichen durch den, inzwischen neu installierten, kaufmännischen Leiter im Projekt vertreten. Dieser hatte seine Wurzeln im Umfeld des Mutterunternehmens und gab den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens, aufgrund seiner Verbindung zu den UnternehmensgeSELLschaftern, die notwendige Sicherheit.



Unterstrichen: Personen des erworbenen Unternehmens

Abbildung 21: Organisation und Eckpunkte des Zeitplans der Restrukturierung

Das Gesamtprojekt wurde, ähnlich dem Projekt der Integration, in die acht Teilprojekte Konstruktion, Montage, Vertrieb, Service, Personal, Controlling, Standort und IT gegliedert (vgl. Abbildung 21). Als Teilprojektleiter und in den Arbeitsteams der Teilprojekte waren nun alle wesentlichen Bereiche und Führungskräfte des Mutterunternehmens direkt involviert.

Das Projekt sollte und wurde ohne externe Berater durchgeführt („es ist unser Projekt“). Externe Berater waren nur bei den Besprechungen des Lenkungskreises anwesend und unterstützten die Geschäftsführung des Mutterunternehmens vorwiegend in bilanziellen und rechtlichen Belangen.

Zur effizienten Führung des Projektes wurde zu Beginn, für alle Teilprojekte, eine einfache, einheitliche und leicht bedienbare Vorlage erstellt. Diese Templa-

tes wurden im Verlauf des Projektes weiter optimiert und erwiesen sich als ein sehr wirkungsvolles Steuerungsinstrumentarium. In einer zentral abgelegten Excel-Mappe wurden, nach Teilprojekten gegliedert, die Übersichten aller notwendigen Aktivitäten und Meilensteine mit allen relevanten Informationen geführt.

Ein weiteres Kernelement des Projektmanagements waren die in maximal 4-wöchigen Abständen konsequent durchgeführten Sitzungen des Lenkungskreises. Teilnehmer waren die in Abbildung 21 aufgeführten Personen. Bei den Meetings wurden die Meilensteinlisten durchgesprochen und von der Geschäftsführung die stetige Abarbeitung der aufgezeigten Punkte eingefordert. Entschuldigungen der Nichterledigung aufgrund fehlender Ressourcen wurden dabei nicht akzeptiert.

Die Transparenz der Aufgaben und Themen aller Teilprojekte in Form der gemeinsamen Übersichten sowie deren Durchsprache im Lenkungskreis hatten darüber hinaus zwei weitere, positive Effekte. Zum einen diente dies der Koordination übergeordneter Fragen. Themen, die mehrere Teilprojekte tangierten, wurden besprochen und falls erforderlich zur weiteren Bearbeitung an ein Team delegiert, wodurch Parallel- und Doppelarbeiten vermieden wurden. Zum andern erfolgte die Beschlussfassung der übergeordneten Themen nur im Lenkungskreis unter Beisein aller Beteiligten, d. h. im Rahmen und nicht Abseits der etablierten Projektorganisation.

5.5.2 Erzieltes Ergebnis

Das Projekt der Restrukturierung war geprägt durch das konsequente Umsetzen der Zielvorgaben und diente weniger der Entwicklung von neuen Strategien. Dennoch waren die Auswirkungen für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens gravierend. Die jetzt geforderte Ausnutzung aller Synergien sowie die weitgehende Integration mit dem Mutterunternehmen bedeutete bei der Firmenphilosophie eine Wende um 180° und damit den Verlust der zu Beginn der Akquisition propagierten Unabhängigkeit. Das Tochterunternehmen war nach erfolgter Restrukturierung ausgelegt als Standort für Engineering, Endmontage und Modernisierungen (vgl. Abbildung 22). Das Unternehmen behielt zwar weiterhin den rechtlich eigenständigen Status, wesentliche Funktionen und Entscheidungen wurden jedoch an den Stammsitz verlagert. Die Verlagerung betraf sowohl indirekte Bereiche, wie Personalwesen und Controlling, als auch direkte Bereiche, wie Beschaffung, Vormontage, Lager und Vertrieb. Mit der Neustrukturierung ganzer Aufgabengebiete einher, wurde leider das Personal

um mehr als 50% gegenüber dem maximalen Personalbestand (der ca. ½ Jahr nach erfolgter Übernahme erreicht wurde) abgebaut.

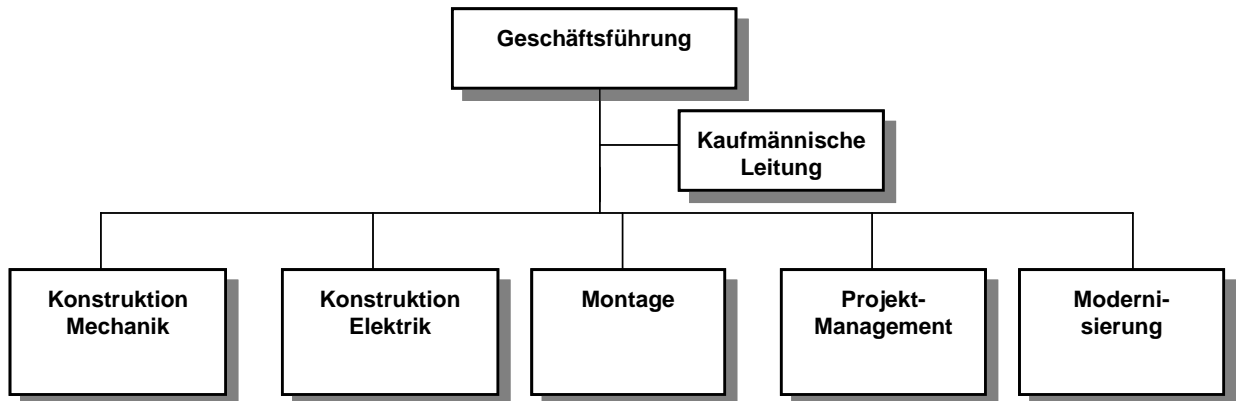


Abbildung 22: Struktur des akquirierten Unternehmens nach der Restrukturierung

Ein weiterer markanter Meilenstein der Restrukturierung war der Umzug des kompletten Tochterunternehmens in ein anderes, wesentlich kleineres und den künftigen Aufgaben angemessenes Firmengebäude. Im Restrukturierungsprojekt geforderte Bedingung war die räumliche Nähe des neuen Firmengebäudes. Glücklicherweise wurde man von nur wenigen Kilometern vom alten Firmensitz entfernt fündig. Der Umzug bedeutete für alle spürbare Veränderungen. Die Leidensphase sollte nun überstanden sein und mit dem Einzug wurde ein Signal des Aufbruchs und der Konzentration auf das Kerngeschäft gesetzt. Vom Termin zufällig zeitgleich, erfolgte mit dem Einzug in das neue Firmengebäude auch die Umstellung der IT-Kernsysteme.

Im Projekt Reorganisation wurden die Zielvorgaben unter Einhaltung des Zeitrahmens komplett erreicht. Bewirkt wurde dies hauptsächlich durch klare Zielvorgaben, straffes Projektmanagement und größtenteils engagierte und selbst bei schmerzhaften Entscheidungen einsichtige Mitarbeiter.

Nicht bearbeitet blieben das Fehlen einer Vision sowie die Formulierung klarer Strategien. Die Grundlage für die Kommunikation nach innen und zu den Kunden bleibt somit unklar und angreifbar. Folgen hiervon sind nach wie vor, hauptsächlich bei Mitarbeitern des Vertriebs, fehlende Identifikation mit dem ehemaligen Konkurrenzprodukt sowie auftretende Spannungen in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit.

Rückblickend, mit der Distanz von über drei Jahren nach Vollzug der Akquisition betrachtet, fällt das Gesamtfazit der Firmenübernahme ernüchternd aus. Von den avisierten Zielen wurde, aus verschiedenen Gründen, kaum eines auch nur annähernd erreicht. Selbst die im Laufe der Zeit praktizierten unterschiedlichen Integrationsansätze hatten nur bescheidene Erfolge. Es hat sich gezeigt, dass in den verschiedenen Phasen des Post-Mergers sowohl vermeidbare Fehler als auch unvorhergesehene Probleme auftreten. Diese können ursprüngliche Planansätze und Überlegungen hinsichtlich des Verlaufs der Integration immer wieder „über den Haufen werfen“. Als Resultat blieb im vorgestellten Fall der prognostizierte Marktanteil weit hinter den Erwartungen zurück, Umsatz und Gewinnmarge erreichten nur einen Bruchteil des gesteckten Zieles. Auch die ursprüngliche Strategie, das übernommene Unternehmen mit den vorhandenen Führungskräften weiter zu führen, ist nur in geringem Masse aufgegangen. Von den zu Beginn der Übernahme direkt involvierten Führungskräften, haben inzwischen über 80% das Unternehmen verlassen. Auch beim Mutterunternehmen schieden inzwischen beide Geschäftsführer sowie der Vorsitzenden des Verwaltungsrats aus.

5.6 Kritische Würdigung

Bei rückblickender Betrachtung des Verlaufs und der erreichten Ergebnisse der Akquisition, der hieraus gewonnenen Erkenntnisse sowie dem Vergleich zu idealtypischen Abläufen von Akquisitionen, wurden beim Case-Research-Projekt Fehler begangen, die dem Gesamterfolg der Akquisition sowie dem weiteren gesunden Geschäftsverlauf des akquirierten Unternehmens im Wege standen. Als erster Kritikpunkt ist die fehlende Strategie bei Übernahme bzw. die nicht erfolgte Erarbeitung einer Vision und Strategie direkt im Anschluss der Übernahme zu nennen. Bei allen Projekten des Post-Mergers fehlten so die wesentlichen Eckpfeiler für die interne Bearbeitung sowie für die Kommunikation zum Kunden. Das Management der zweiten Ebene des Mutterunternehmens war verunsichert, da es nie klare und eindeutige Zielvorgaben erhielt. Auch beim Management des Tochterunternehmens bestand nach der Akquisition Unsicherheit, ob und wann Entscheidungen vom Mutterunternehmen nicht doch unter Auspielen des Machtfaktors getroffen würden. Mit einer klaren Strategie hätte man vermutlich nicht nur operative Themen besser behandeln und abarbeiten können. Es wäre möglich gewesen, viel zielgerichteter die Projekte voranzutreiben, „Big Points“ bearbeiten und lösen zu können sowie interne Reibungsverluste zu minimieren.

Als weiterer gravierender Fehler wurde auch aus Sicht des übernommenen Unternehmens die fehlende Berücksichtigung benötigter Ressourcen genannt. Hierbei waren weniger fehlende finanzielle Mittel zu nennen, sondern die Kapazität der Beteiligten. Besonders überfordert war die Führungsmannschaft des akquirierten Unternehmens. Herausgelöst aus dem bisherigen Konzernumfeld sollte die neue Tochtergesellschaft eigenverantwortlich und nur am Ergebnis orientiert geleitet werden. Ferner zeichnete sie verantwortlich für die Integration mit der neuen Muttergesellschaft. Bei allem gut gemeinten Vertrauen für die Führungskräfte des erworbenen Unternehmens, wurden diese mit der Fülle an Aufgaben überladen. Speziell der Geschäftsführer des akquirierten Unternehmens war mit den vier Kernaufgaben – Leitung des Unternehmens – Leitung des Projektes Integration – Leitung der Arbeitsteams Gemeinsame Vision / Strategie, Vertrieb und Corporate Identity – Leitung des Vertriebs und damit zuständig für den Verkauf an Neumaschinen – zeitlich und inhaltlich überfordert. Da auch die externe Beratung nur wenig konkrete Handlungsanleitungen gab, wurden Prioritäten falsch gesetzt. Elementar wichtige Aktionen, wie die Kernteambesprechungen, wurden häufig abgesagt, das Thema gemeinsame Vision / Strategie gar nicht bearbeitet.

Als problematisch bei den Mitarbeitern des akquirierenden Unternehmens erwies sich auch die Maßgabe, das Unternehmen weitestgehend eigenverantwortlich operieren zu lassen. Positiv hieran war zunächst der erzielte Motivations Schub für die Mitarbeiter des Tochterunternehmens. Doch wurden durch diese Festlegungen Rahmenbedingungen gesetzt, die zum einen von den Mitarbeitern des übernehmenden Unternehmens nur widerstrebend akzeptiert wurden und zum anderen zu Maßnahmen führten, die sich im Resultat nur als suboptimal erwiesen und dann, im nachfolgenden Reorganisationsprojekt, häufig wieder revidiert werden mussten.

Auch fehlte die enge Führung zur notwendigen Veränderung der Mitarbeitermentalität im akquirierten Unternehmen. Die Mitarbeiter mussten umdenken. Herausgelöst aus einem Konzern in ein kleineres, mittelständisches Unternehmen; d. h. Wandel der Konzernmentalität zum Mittelstand, verbunden mit der Übernahme von deutlich heterogeneren Aufgaben sowie mehr Eigenverantwortung.

Aus den Erfahrungen lernend, wurden die erkannten Fehler im Projekt der Reorganisation konsequent abgestellt. Basis des positiven Projektverlaufs war hier das Vorhandensein aller erforderlichen Elemente guten Projektmanagements. Fehler aus der Anfangsphase des Post-Merger Managements mussten teilwei-

se schmerzhaft korrigiert werden. Es zeigte sich jedoch auch, dass bereits am Beginn des Post-Mergers fehlende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übernahme in der Folge nicht mehr ausgeglichen werden können. Im späteren Verlauf kann nur noch Schadensbegrenzung betrieben werden.

6. Case-Research-Projekt IT-Integration

Nach der Analyse des Gesamtprozesses Post-Merger Management wird im Folgenden spezifisch die IT-Integration betrachtet. Es sind typische Einfluss- und Störgrößen zu identifizieren sowie die hieraus abgeleiteten erforderlichen Reaktionen und Handlungen zu beschreiben. Ferner sind, unter besonderer Berücksichtigung der spezifischen Situation der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens, Maßnahmen zu analysieren, die einen Beitrag zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation leisten.

6.1 Einbindung in das Post-Merger Management

Zum besseren Verständnis und genaueren Überblick des Verlaufs vom untersuchten Gesamtprojekt sind die essentiellen Phasen in Abbildung 23 grafische aufgezeichnet.

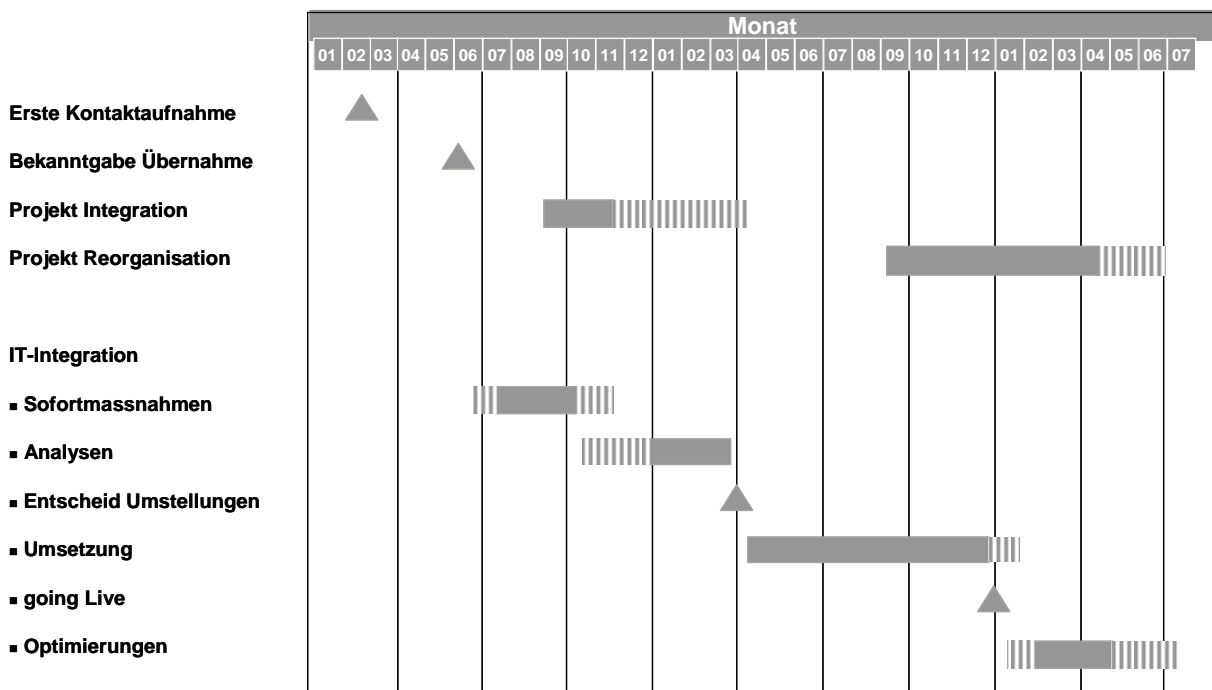


Abbildung 23: Zeitlicher Verlauf der wesentlichen Aktivitäten der Akquisition

Aus dem dargestellten zeitlichen Verlauf der IT-Integration, eingebettet in die verschiedenen Phasen der Post-Mergers, sind wesentliche Einflüsse auf die Projektinhalte und die beteiligten Personen zu erwarten. Hervorzuheben ist die Überlagerung mit den unterschiedlichen Phasen der Integration, zunächst mit dem Ansatz des eigenverantwortlichen Unternehmens sowie der späteren Re-

organisation mit dem Ansatz der größtmöglichen Nutzung von Synergien. Solch veränderte Rahmenbedingungen lassen vermuten, dass sich im Projektverlauf der IT-Integration die Anforderungen an die IT zur Abbildung der Unternehmensprozesse wandeln, wobei die Erwartungshaltung besteht, geänderte Anforderungen bis zu einem gewissen Grad flexibel und unter Einhaltung der ursprünglichen Budget- und Kostenvorgaben abdecken zu können.

6.2 Vorgehensweise

Ca. zwei Wochen nach Bekanntgabe der Übernahme beauftragte die Geschäftsführung des akquirierenden Unternehmens den Leiter IT mit der Erstellung einer Grobanalyse zur IT-Versorgung des neuen Tochterunternehmens. Im ersten Schritt sollte der Ist-Stand der IT-Bebauung aufgenommen, mögliche Optionen angedacht und hieraus ein Konzept für das weitere Vorgehen vorgeschlagen werden. Bereits nach wenigen Tagen der Bestandsaufnahme zeigte der erste Abgleich keinerlei Übereinstimmungen bei den eingesetzten Applikationen, d. h. bei Mutter- und Tochterunternehmen wurden keine gleichen Systeme genutzt. Hierdurch war bereits in der Startphase des Post-Mergers klar, dass die IT-Integration ein umfassendes Projekt wird, bei dem nahezu alle Bereiche beider Unternehmen tangiert werden.

Nach der ersten Analyse wurde zügig ein zweistufiger Vorgehensplan entwickelt. Den Ausgangspunkt der Überlegungen bildete die Übernahmestrategie, die besagte, dass möglichst kurzfristig das akquirierte Unternehmen weitgehend eigenständig operieren können soll. In der ersten Stufe waren daher alle Maßnahmen zu analysieren und zu ergreifen, die für die Abwicklung des eigenständigen Geschäftsbetriebs notwendig waren. Hierzu gehörten das Herauslösen des Datenbestandes aus dem Konzernverbund, der Aufbau eines eigenen Buchungskreises im SAP, die Segmentierung der Netzinfrastruktur sowie die Bereitstellung von Equipment (z.B. Plotter), das nicht mehr zentral genutzt werden konnte. Wesentliche Zielsetzungen waren die Beibehaltung der gewohnten Prozessabläufe sowie die weitere Nutzung aller gewohnten Applikationen in den bekannten Ausprägungen (Anpassungen). Erst nach Umsetzung dieser Sofortmaßnahmen sollten strategische Aspekte beleuchtet, die Langfriststrategie erarbeitet und ein detaillierter Fahrplan zu deren Realisierung erstellt werden.

Als Argumente, die für ein zwei stufiges Vorgehen sprachen wurden genannt:

- Einfacher Start für neues Tochterunternehmen durch Konzentration auf die Ergänzung der Arbeitsinhalte sowie keine zusätzlichen Probleme und Aufgaben aufgrund neuer IT-Werkzeuge.

- Prozessabläufe und IT-Systeme für die Mitarbeiter im übernommenen Unternehmen bleiben vertraut.
- Detaillierte Analysen und die Erstellung des Langfristkonzepts können mit entsprechender Sorgfalt vorgenommen werden.

Nachteilig an dieser Vorgehensweise ist die, zumindest vorübergehende, Festigung der bestehenden Anwendungen im Tochterunternehmen. Mit dem Herauslösen aus dem Konzernverbund und dem Aufbau eines komplett eigenständig agierenden Unternehmens, entfällt sehr schnell der Handlungsdruck für Veränderungen, was größere Widerstände bei später eventuell erforderlichen Systemwechseln erwarten lässt.

Die Sofortmaßnahmen sowie die Arbeiten zur Sicherstellung des eigenständigen Geschäftsbetriebs wurden vom Leiter IT mit dem Geschäftsleiter des akquirierten Unternehmens abgestimmt und innerhalb von gut 3 Monaten umgesetzt. Die einzelnen fallspezifischen Themen sind für den Inhalt dieser Arbeit nicht von Belang und werden daher nicht näher betrachtet.

Für die Durchführung der eigentlichen IT-Integration wurde ebenfalls ein zweistufiger Vorgehensplan gewählt. Zunächst wurden in der Analysephase verschiedene Konzepte für die IT-Integration erarbeitet, bewertet und daraus eine Beschlussvorlage der Geschäftsleitung unterbreitet. Die Umsetzung des ausgewählten Konzepts erfolgt dann direkt nach erfolgter Freigabe.

6.2.1 Ausgangssituation im akquirierenden Unternehmen

Im akquirierenden Unternehmen bestand zum Zeitpunkt der Übernahme eine heterogene IT Landschaft, die über Jahre gewachsen war. Ursachen der Heterogenität waren steigende Anforderungen der Fachbereiche, teilweise eingeschränkte Funktionalitäten des ERP-Systems (was den Einsatz verschiedener Subsysteme zur Folge hatte), sowie die Philosophie, Systemfunktionalitäten im Standard zu nutzen. Grundlegende firmenspezifische Anpassungen wurden nicht vorgenommen, jedoch nahezu alle Subsysteme über Schnittstellen miteinander vernetzt (vgl. Abbildung 24). So konnte ein hohes Maß funktionaler Abdeckung, ohne grundlegende Anpassungen der Systemstrukturen, erreicht werden. Als nachteilig wurden die vielen unterschiedlichen Bedieneroberflächen und Systemphilosophien sowie die geringe Marktdurchdringung der Kernsysteme ERP (Baan) und CAD (Medusa) angesehen.

Für die große Anzahl der Mitarbeiter im Mutterunternehmen stand daher bereits zu Beginn der Übernahme fest, dass die IT im Tochterunternehmen auf die eigenen Systeme umzustellen ist.

6.2.2 Ausgangssituation im akquirierten Unternehmen

Im akquirierten Unternehmen bestand bei der Übernahme eine sehr homogene IT Landschaft mit ausgeprägten Konzernstrukturen. Es wurden nur sehr wenige unterschiedliche Systeme genutzt (vgl. Abbildung 25), wobei zur breiteren Abdeckung der funktionalen Anforderungen beim ERP-System umfassende firmenspezifische Anpassungen vorgenommen wurden. Die Konzernstruktur wurde durch ein stark hierarchisch geprägtes Berechtigungskonzept sowie umfangreicher Anwendung der Mandanten- und Buchungskreise im SAP abgebildet. Durchdringung und Zufriedenheit mit der Informationstechnologie waren vergleichbar dem Mutterunternehmen. Lediglich im Bereich der Entwicklung wurden funktionale Defizite genannt.

In den ersten Diskussionen über Szenarien des weiteren Vorgehens der IT-Integration, wurden seitens der Anwender häufig folgende Argumente geäußert:

- Man hat zumindest mit dem ERP-System SAP das unbestritten führende System im Einsatz. Hingegen ist die Zukunft vom ERP- und CAD-System des akquirierenden Unternehmens aufgrund finanzieller Verluste und wechselnder Eigentümer der jeweiligen Systemanbieter ungewiss.
- Die Strategie nach Übernahme sieht vor, das Produkt des übernommenen Unternehmens als Basis des künftig gemeinsamen Produkts einzusetzen. Die vorhandenen Anpassungen in den Systemen unterstützen bereits optimal wesentliche Teilprozesse zur Produktion dieses Produkts.
- Die ausgegebene Strategie der Übernahme lautet „Best of 2“. Dies ist die Chance, zumindest im Kernbereich ERP das unbestritten verbreitetere, mächtigere und zukunftsfähigere System im künftigen Gesamtunternehmen einzuführen.

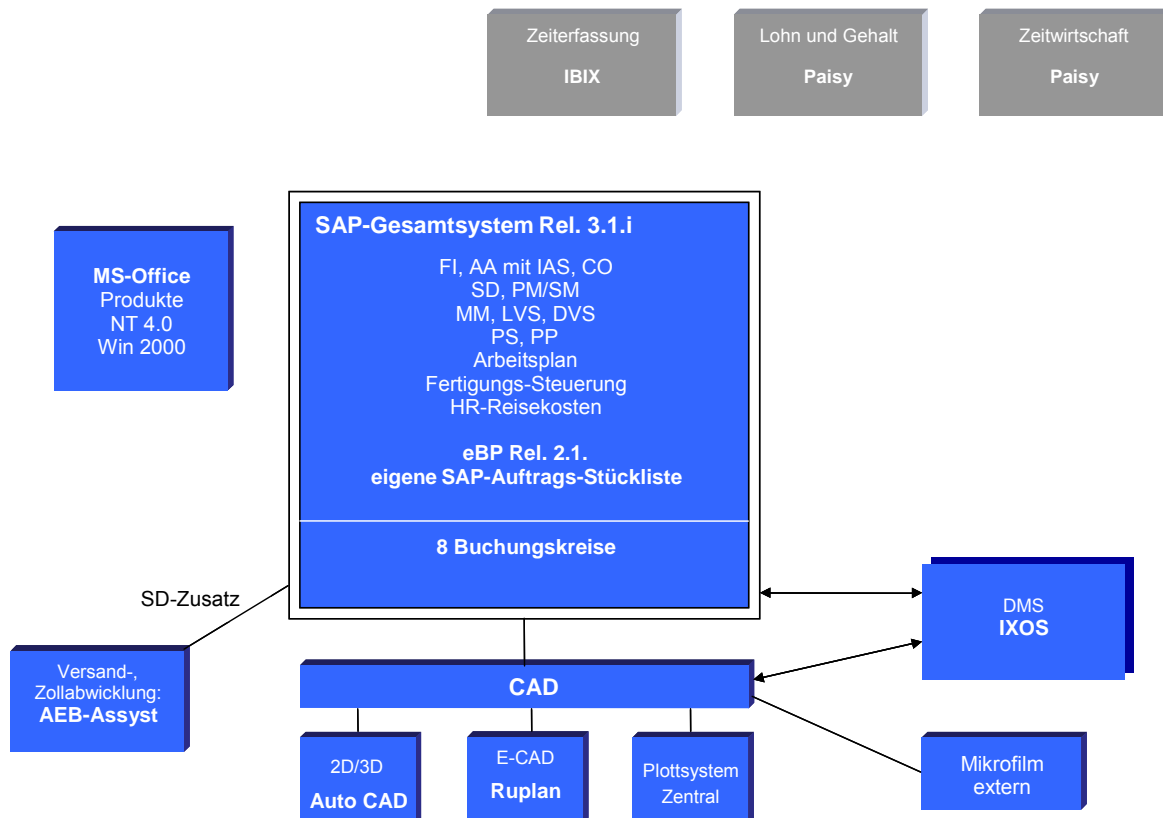


Abbildung 25: Struktur der IT-Systeme des Tochterunternehmens

Es bestand daher die Erwartung einer objektiven Analyse aller Optionen, verbunden mit der Überzeugung, hierbei die besseren und gewichtigeren Argumente zu besitzen und deshalb, zumindest mit dem vorhandenen ERP-System, langfristig weiterarbeiten zu können.

6.3 Projektmanagement

Ausgehend von den anfänglichen Zielen der IT-Integration, wurden die wesentlichen Eckwerte im Sinne des Projektmanagements festgelegt. Dabei bestand die Ausgangslage darin, dass anstelle einer konkreten Zielvorgabe nur einige Rahmenbedingungen für den gemeinsamen und ergebnisoffenen Zielpräzisionsprozess vorgegeben wurden. Für die erste Phase der Konzeptausarbeitung war dies lediglich die Maßgabe, verschiedene Alternativen der IT-Integration zu prüfen, zu bewerten und Vorschläge zu deren Umsetzung, im Zeitraum von drei Monaten, zu erarbeiten. Das weitere Vorgehen sollte dann, nach Abschluss dieser ersten Phase, bestimmt werden.

Zur Bearbeitung dieses ergebnisoffenen Projektauftrags waren noch der prinzipielle Projektablauf sowie die Projektorganisation festzulegen.

6.3.1 Projektablauf

Hierzu ist notwendig, zunächst auf die unterschiedlichen Ausgangslagen in beiden Unternehmen einzugehen. Für die überwiegende Anzahl der IT-Nutzer des akquirierenden Unternehmens stand fest, dass bei der neuen Tochtergesellschaft die Umstellung auf die im Mutterhaus genutzten Systeme erfolgen muss und es im Projekt lediglich darum geht, den Umstellungsfahrplan festzulegen. Im akquirierten Unternehmen bestand die Erwartung ans Projekt, dass nach einer ergebnisoffenen Analyse im Sinne von „Best of 2“ die jeweils besten Systeme oder Systemkombinationen für die langfristige Nutzung ausgewählt werden. Man war überzeugt, teilweise Subsysteme umstellen zu müssen, jedoch beim ERP-System aufgrund der klaren Vorteile auch langfristig mit SAP weiterarbeiten zu können.

Um die avisierte Strategie weiter zu verfolgen, im Rahmen der Übernahme möglichst Maßnahmen zu vermeiden, welche die Mitarbeiter im akquirierten Unternehmen demotivieren, wurde bei diesem Interessenkonflikt ein klassischer Ansatz zur Projektdurchführung gewählt (vgl. Abbildung 26). Im Mutterunternehmen wurde über diese Vorgehensweise zu Beginn teilweise Unmut geäußert, da man den Aufwand der Analysephase für Zeitverschwendung hielt und man sich lieber direkt mit der Umstellung auf die eigenen Systeme beschäftigen sollte. Nach getroffenen Systementscheiden sollte die Detailplanung und Umsetzung iterativ vorangetrieben werden und neue Erkenntnisse sofort in die Realisierung mit einfließen.

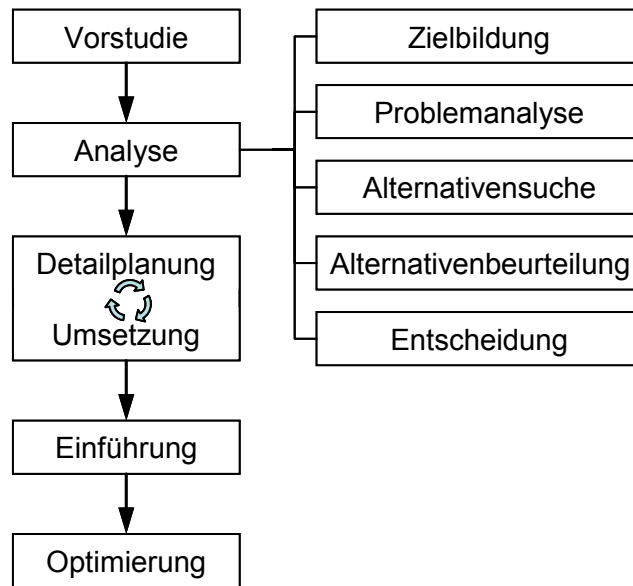


Abbildung 26: Projektablauf der IT-Integration

6.3.2 Projektorganisation

Die Projektteams bestanden grundsätzlich aus Mitarbeitern beider Unternehmen. In den Vorgesprächen zwischen Projektleitung und den Führungskräften der Bereiche wurden die Führungskräfte dahingehend sensibilisiert, dass nach möglicher Umstellung der IT-Systeme die Geschäftsprozesse mindestens gleich oder besser abwickelbar sein müssen. Da die Führungskräfte hieran ein originäres Interesse hatten, jedoch aufgrund der Einbindung in verschiedene Projekte des Postmergers überwiegend nicht selbst im IT-Projekt mitarbeiten konnten, benannten sie vorwiegend ihre jeweils besten Leute. Das Projektteam bestand daher mehrheitlich aus Gruppenleitern und Sachbearbeitern, die täglich mit den IT-Systemen arbeiteten. Hierdurch war im Projektteam hohe Fachkompetenz in der Abwicklung des Kerngeschäfts, gebündelt mit ebenfalls hoher Kompetenz in Umgang und Bedienung der IT-Systeme, vorhanden.

Als Projektleiter wurden aus beiden Unternehmen jeweils Personen der 2. Führungsebene benannt, die hinsichtlich fachlicher und sozialer Kompetenz Anerkennung in beiden Unternehmen genossen.

Führungskräfte waren direkt kaum involviert. Dadurch, dass aus den jeweiligen Bereichen nur die besten Mitarbeiter fürs Team benannt wurden, hatten die Führungskräfte Vertrauen in deren Arbeit. Die Führungskräfte wurden durch ihre jeweiligen Mitarbeiter über das Projekt auf dem Laufenden gehalten und traten bei der Abarbeitung kaum in Erscheinung.

6.4 Systemanalysen und Erstellung des Umsetzungskonzepts

Vergleicht man die nachfolgend beschriebene Systemanalysephase mit denen, die später im Rahmen der Expertengespräche betrachtet werden (siehe Kapitel 7.3), so wurde im Case-Research-Projekt hoher Aufwand betrieben. Zum einen erfolgte die Installation eines großen und bis auf die Sachbearbeiterebene reichenden Projektteams. Zum anderen wurde, gegen offene Widerstände im akquirierenden Unternehmen, beim Kick-off ausdrücklich die Zielvorgabe einer ergebnisoffenen Systemanalyse betont.

6.4.1 Strukturiertes Vorgehen

Mit dem Ziel, zunächst allgemeine Informationen über Gesamtablauf und Arbeitsweise des jeweils anderen Unternehmens zu gewinnen, wurden zweitägige Workshops an beiden Standorten durchgeführt. An ausgewählten Beispielen des jeweiligen Unternehmens wurden Prozessabläufe und zugehörige Systemfunktionalitäten gezeigt.

Die Protokollierung wesentlicher Systemfunktionen erfolgte zunächst formlos in einfachen, stichpunktartigen Auflistungen. Aufgrund anfänglich fehlender Kenntnisse des jeweils anderen Systems, war die Dokumentation der Highlights zunächst schwieriger als gedacht und konnte nur in mehreren Teamsitzungen, durch Iterationsschleifen mit den Beteiligten, berichtigt und vervollständigt werden. Im zweiten Schritt erfolgte, durch die Projektleitung, der tabellarische Abgleich der Kernfunktionen. Der Extrakt hieraus wurde abschließend im Team diskutiert und eine Gegenüberstellung der wichtigsten Unterschiede vorgenommen.

Im nächsten Schritt waren mögliche Alternativen zu suchen und zu bewerten. Einigung bestand darin, keine neuen Systeme beschaffen zu wollen. Somit ergaben sich drei Möglichkeiten:

1. Systeme in Mutter- und Tochterunternehmen werden beibehalten, wo notwendig sind Schnittstellen zu schaffen;
2. Systeme des Tochterunternehmens werden durch Systeme des Mutterunternehmens abgelöst;
3. Systeme des Mutterunternehmens werden durch Systeme des Tochterunternehmens abgelöst.

Zumindest rudimentär sollten alle drei Optionen untersucht werden. Für die detaillierte Analyse kristallisierten sich jedoch schnell die Punkte 1 und 2 heraus.

Zur objektiveren Vergleichbarkeit wurden quantifizierbare (hard facts) und nicht quantifizierbare (soft facts) Kriterien getrennt erfasst und verglichen. Die Ergebnisse wurden von der Projektleitung zusammengetragen und in einer Power-Point Präsentation aufbereitet.

Im abschließenden Workshop mit dem kompletten Team erfolgte die Erarbeitung der Geschäftsführungsvorlage. Hierzu wurden die Alternativen im Team kontrovers diskutiert, bewertet und Empfehlungen für das weitere Vorgehen beschlossen. Termingerecht erfolgte dann, durch den Projektleiter und im Beisein des gesamten Projektteams, die Ergebnispräsentation vor der Geschäftsleitung. Nach eingehender Diskussion wurde schließlich der vorgestellte Plan zur Umsetzung freigegeben.

6.4.2 Ergebnisse der Systemanalysephase

Zunächst ist als so nicht erwarteter und positiver Nebeneffekt festzustellen, dass der enge Kontakt auf Sachebene, die detaillierten Analysen der IT und folglich der Prozesse und Arbeitsweisen des jeweils anderen Unternehmens im Rahmen des gesamten Post-Merger Projektes die wirkungsvollste Maßnahme zur Förderung von Akzeptanz, Verständnis und kollegialem Miteinander war. Auch gemeinsame Abendessen trugen zum kennen lernen und zur guten Zusammenarbeit bei. Man kam sich menschlich näher und auf Arbeitsebene wurden Neugier und Motivation geweckt, zu erkennen, was bei der jeweils anderen Seite besser oder schlechter gelöst ist.


Tochterunternehmen	Mutterunternehmen
1 Pflege des Artikelstamms auf Zeichnung	1 Pflege des Artikelstamms in Datenbank
2 Dokument (Zeichnung) hängt am Material, entsprechend einem Warenbegleitschein. Identifikation des Materials über Zeichnung.	2 Zeichnung hängt nur an Zeichnungsteilen. Material und Dokument werden separat behandelt. Identifikation des Materials über Gravur.
3 Gesamtstückliste (Subtrahierende Projektspezifikation)	3 Wachsende Stückliste
4 Projektspezifische Auftragsbearbeitung	4 Weitgehend neutrale Auftragsbearbeitung
5 Berechtigungen: Nicht mehr als nötig, abteilungsbezogen	5 Berechtigungen: soviel wie sinnvoll, abteilungsübergreifend
6 IToutgesourced	6 IT inhouse

Tabelle 10: Wesentliche Philosophieunterschiede der IT-Systeme

Im Tochterunternehmen wurden im Materialstamm nur rudimentäre Informationen hinterlegt. Wichtige technische Daten waren, auch bei Standardkatalogteilen, auf zugehörigen Zeichnungen enthalten (vgl. Abbildung 27), so dass bei Bestellungen neben dem Bestelltext immer die Zeichnung mitgeschickt wurde. Vorteile hieran bestanden vorwiegend beim Prozess des Wareneingangs, in dem gleichzeitig mit dem Einlagerungsbeleg die Zeichnung mit ausgegeben wurde. Anhand der Zeichnung konnte die Wareneingangskontrolle die Teile einfacher prüfen und damit die Einhaltung der Qualitätsanforderungen sicherstellen.

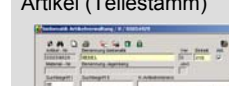
Philosophie Tochterunternehmen

Artikel (Zeichnung + Teilestamm)



Philosophie Mutterunternehmen

Artikel (Teilestamm)




Differenz manueller Aufbereitung

Artikel


- Eintragen verschiedener Angaben aus der Zeichnung in den Stammsatz
- Hinzufügen logistischer Daten
- Prüfen von Sonderfällen und Mängeln mit Hilfe von Normung, Fertigung, Einkauf, ...

⇒ Umsetzungsaufwand: 30 min/Artikel

Stückliste (inkl. Varianten, Anlagenschlüssel.)



Stückliste



Stückliste

- Bearbeiten der Variantenpositionen
- Überarbeiten der Anlagenschlüssel sowie der Textinformationen

⇒ Umsetzungsaufwand: 1h/Baugruppe

Abbildung 27: Prinzipdarstellung der Unterschiede bei Verwaltung der Materialstämme

Auch bei den Stücklisten gab es gravierende Unterschiede (vgl. Abbildung 27). Beim Tochterunternehmen wurden universelle Variantenstücklisten eingesetzt.

Je Baugruppe waren hier die Bauteile aller Varianten enthalten. Auftragspezifisch wurden die Bauteile, die nicht benötigt wurden, einfach herausgelöscht. Beim Mutterunternehmen wurden versionisierte Stücklisten genutzt, d. h. es war immer nur eine Version der Stückliste gültig. Änderungen wurden in die Stückliste eingetragen und damit eine neue Version erstellt. Gleichzeitig verlor die bisherige Version ihre Gültigkeit.

Diese unterschiedlichen Arbeitsweisen und die damit verbundenen, verschiedenen Arten der Datenspeicherung bedeuteten, dass kein vollautomatischer Datentransfer von einem zum anderen System möglich ist. Die Zeitaufwände zur manuellen Aufbereitung der Daten wurden ermittelt und flossen in die Kapazitätsbetrachtung einer möglichen Umstellung mit ein.

Wegen des hohen Aufwands, wurden bei Analyse der Betriebskosten nur die Szenarien für das Tochterunternehmen detailliert bewertet. Als hard facts wurden, in Form fundierter Einzelaufstellungen, die jährlichen Kosten ermittelt. Die Berücksichtigung notwendiger Investitionen erfolgte über den jeweiligen Abschreibungswert. Die Ergebnisse der Einzelaufstellungen wurden dann in einer Gesamtübersicht zusammengefasst und gegenüber gestellt (vgl. Tabelle 11). Überraschend war, dass bei Fortführung des bisherigen Umfelds im Tochterunternehmen höhere Betriebskosten anfallen würden, als bei der Umstellung auf die Systeme des Mutterunternehmens. Die Begründung lag in der Notwendigkeit, Softwarelizenzen neu beschaffen zu müssen. Eine Übertragung der Lizenzen von der Konzerngesellschaft auf das neuen Mutterunternehmen oder direkt auf das Tochterunternehmen lässt das Lizenzrecht von Microsoft oder SAP nicht zu.

Bei Auflistung der soft facts wurden alle drei Szenarien berücksichtigt (vgl. Abbildung 28). Dabei hatten Fragen zur Marktverbreitung, zur zeitgemäßen Benutzeroberfläche und zur langfristigen Sicherheit herausgehobene sowie strategische Bedeutung. Das ERP-System Baan des Mutterhauses ist ein Nischenprodukt, dessen Weiterentwicklung als nicht gesichert gilt, während das beim Tochterunternehmen genutzte SAP-System weltweit Marktführer ist. Das Szenario einer Komplettumstellung beim akquirierenden Unternehmen war jedoch so weit reichend, dass das Team diesen Punkt nur bei den soft facts aufführte um dann ggf. bei der Geschäftsführungssitzung den Auftrag für weitere Untersuchungen zu erhalten.

Systeme "Tochterunternehmen"

	Kosten / Jahr	Summe
Allg. Kommunikation und Information		30.642 €
E-Mail + Intranet (Lotus Notes)	28.050 €	
Internet	2.592 €	
Computer Integrated Manufacturing		366.595 €
SAP R/3	357.415 €	
DMS (IXOS)	9.180 €	
Exportsystem (AEB-Assyst)	0 €	
Computer Aided Design		28.343 €
AutoCAD	26.443 €	
Elektro CAD (Ruplan)	1.900 €	
Infrastruktur		145.018 €
Hardware		
Miete (von RIS)	9.000 €	
Hardware Upgrade	2.100 €	
Desktop Service (ohne LAN)	71.402 €	
Netzwerke		
WAN	26.106 €	
LAN	29.752 €	
Anbindung Zentrale	350 €	
Anbindung USA	3.240 €	
Datenschutz	3.068 €	
Zinsen auf Investitionssumme		4.858 €
Investitionssumme	404.810 €	
Kalkulatorische Zinsen pro Jahr	6%	

Gesamt

575.456 €

Systeme "Mutterunternehmen"

	Kosten / Jahr	Summe
Allg. Kommunikation und Information		15.528 €
E-Mail + Intranet (MS Exchange, WinNT)	15.018 €	
Datentransfer allgemein	510 €	
Computer Integrated Manufacturing		250.385 €
Produktkonfigurator (Pisa)	12.272 €	
Eigner PLM	144.713 €	
Dokumentation (Quick-Silver)		
BaaN	87.996 €	
Exportsystem (Tangram)	0 €	
CAD (Böhme & Weihs)	3.592 €	
MacsCNT	1.812 €	
Computer Aided Design		24.371 €
AutoCAD	22.471 €	
Elektro CAD (Ruplan)	1.900 €	
Infrastruktur		114.693 €
Hardware	44.772 €	
Netzwerke		
WAN	0 €	
LAN (solange Verbleib am Standort)	29.752 €	
Anbindung Zentrale	38.729 €	
Anbindung USA (über Zentrale)	0 €	
Datenschutz	1.440 €	
Zinsen auf Investitionssumme		5.995 €
Investitionssumme	499.614 €	
Kalkulatorische Zinsen pro Jahr	6%	

Gesamt

410.973 €

Tabelle 11: Gegenüberstellung der Betriebskosten (Laufzeit fünf Jahre)

	Tochterunternehmen unter ihren Systemen	Tochterunternehmen unter Systemen Mutterunternehmen	Mutterunternehmen unter Systemen Tochterunternehmen
+	<ul style="list-style-type: none"> Gewohnte Abläufe bleiben erhalten Nutzung des marktführenden Systems 	<ul style="list-style-type: none"> Abläufe der Firmengruppe werden elementar verbessert Partiell deutliche Steigerung der Funktionalität Schnittstellenproblematik weitgehend gelöst. 	<ul style="list-style-type: none"> Gesicherte Langfriststrategie Reduzierung von Subsystemen und Schnittstellen
-	<ul style="list-style-type: none"> Kein Fortschritt in der Nutzung von Synergien Partieller Mehraufwand Dauerhafte Abstimmungsprobleme Zementierung der Abhängigkeit von IBM-RIS 	<ul style="list-style-type: none"> Partiell deutliche Rückschritte in der Funktionalität Änderung gewohnter Abläufe Schulungs- und Einarbeitungsaufwendungen Künftige Entwicklung BaaN unsicher 	<ul style="list-style-type: none"> Hoher Kapital- und Umstellungsaufwand
	<input checked="" type="checkbox"/> ?	<input checked="" type="checkbox"/> ?	<input checked="" type="checkbox"/> ?

Abbildung 28: Entscheidungsmatrix soft facts

In der entscheidenden Besprechung mit der Geschäftsführung des Mutterunternehmens wurden alle Aspekte offen behandelt. Ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung waren letztendlich rein finanzielle Aspekte und die Zielsetzung, künftig mit einheitlichen Systemen arbeiten zu wollen. Der strategische Gesichtspunkt zum System wurde als weniger bedeutend angesehen und daher die Entscheidung gefällt, dass Tochterunternehmen auf die Systeme des Mutterhauses umzustellen.

6.4.3 Würdigung der Systemanalysen

Die umfangreichen Systemanalysen waren gut gedacht und bewirkten anfangs - speziell für die Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens - einen Motivationschub. Speziell der ergebnisoffene Start motivierte, Argumente für das Fortbestehen der eigenen (verbreiteteren) Systeme zusammen zu tragen und damit aufzuzeigen, dass im bisherigen Unternehmen auch einiges besser war. Unterschwellig wurde jedoch immer das Ausspielen des Machtfaktors vom Mutterunternehmen befürchtet.

Die inhaltliche Bearbeitung mit den gemeinsamen Workshops und regelmäßigen Teammeetings ist als gelungen anzusehen. Dies zeigen die guten und konstruktiven Arbeitsergebnisse sowie der positive Nebeneffekt des engeren Zusammenwirkens aller Beteiligten. Zu verbessern ist die zeitliche Reihenfolge der Themenbearbeitung. Die Erarbeitung der finanziellen Kenngrößen sollte am Projektanfang und nicht als Abschluss erfolgen. Selbst wenn die Kenngrößen im Projektverlauf iterativ zu verfeinern sind, so bilden die hard facts immer eine wesentliche Entscheidungsgrundlage. Diese müssen so früh wie möglich bekannt sein, um sich abzeichnende „Irrwege“ zu vermeiden.

Die herangezogenen Argumente zur Entscheidungsfindung waren Zahlen, Daten, Fakten, also die hard facts. Letztendlich akzeptierten die Mitarbeiter des Tochterunternehmens die hierdurch begründete Ablösung ihrer bisherigen Systeme. Gleichzeitig wurde gegarbt, das Ergebnis habe ja so schon vorher fest gestanden und (nicht ganz zu unrecht) man hätte sich einiges an Aufwand sparen können. Die Enttäuschung, dass strategische Aspekte weniger gewichtet wurden und man am Ende doch „verloren“ hat, führte auch kurzzeitig zum deutlichen Absinken der Motivation (siehe Kapitel 7.2.2). Für künftige Projekte ist daher zu überlegen, wie die Phase der Systemanalyse optimaler gestaltet werden kann.

6.5 Durchführung der Migration

Ausgangspunkt für die Umsetzung war zunächst ein einfacher und klar strukturierter Grobfahrplan (vgl. Abbildung 29). Dieser enthielt alle wesentlichen Eckpunkte als Orientierung für das Projektteam.

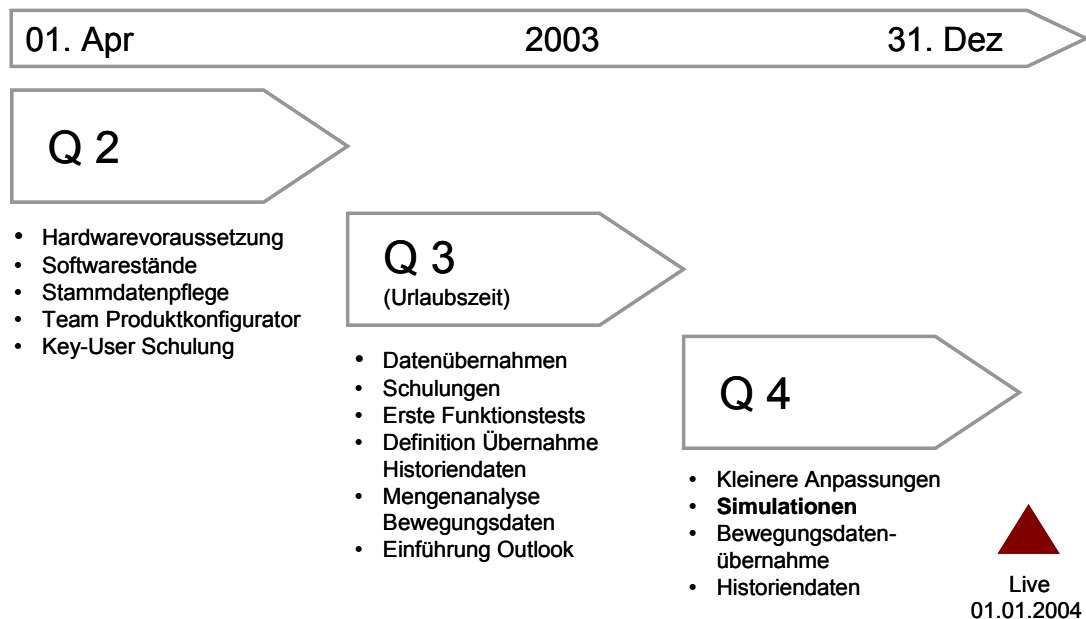


Abbildung 29: Umstellungsgroßplan Zeit- und Aktivitäten

Diese Eckpunkte galt es nun, auf den für die Projektarbeit notwendigen Detaillierungsgrad weiter herunter zu brechen und dabei die Rahmenbedingungen hinsichtlich Strategie und Organisation sowie der Einbindung ins gesamte Integrationsprojekt zu entwickeln. Dabei zeichnete sich bereits ab, dass aus technischen Gründen ein besonderes Augenmerk auf die Thematik der Datenmigration zu legen war. Es war ein Vorgehen festzulegen, um fehlende und inkonsistente Daten während der Datenmigration zu ermitteln und zu bereinigen. Fraglich war, ob dies komplett automatisierbar erfolgen könne oder ob manueller Zusatzaufwand notwendig würde.

6.5.1 Detailplanung

Die Überlegungen hinsichtlich Strategie der Migration bzw. Einführung der Anwendungssysteme wurden dominiert vom Ansatz des möglichst effizienten und sparsamen Ressourceneinsatzes. Damit kristallisierte sich sehr schnell eine Umstellung mittels „Big Bang“ heraus. Um den Anwendern nicht zuzumuten,

gleichzeitig mit mehreren neuen Systemen starten zu müssen, sollte die Umstellung von ERP und E-Mail jedoch zeitlich versetzt erfolgen.

Bei der Projektorganisation wurde die Zusammensetzung aus der Analysephase neu überdacht und in Teilbereichen verändert. Ausgehend von den Analysen dieser Arbeit zur ERP-Umstellung im Mutterunternehmen und den daraus abgeleiteten Überlegungen zur Verbesserung der Anwenderbetreuung, wurden teilweise andere Key-User benannt. Die Key-User im Tochterunternehmen waren nun durchgängig sehr gute Fachkräfte mit der sozialen Kompetenz und dem Potential, im jeweiligen Bereich mehr Verantwortung zu übernehmen. Diesen wurden Bereichsspezifisch erfahrene Key-User des Mutterunternehmens zugeordnet (vgl. Abbildung 30). Leiter der Fachbereiche waren in der Projektorganisation nicht mehr vertreten.

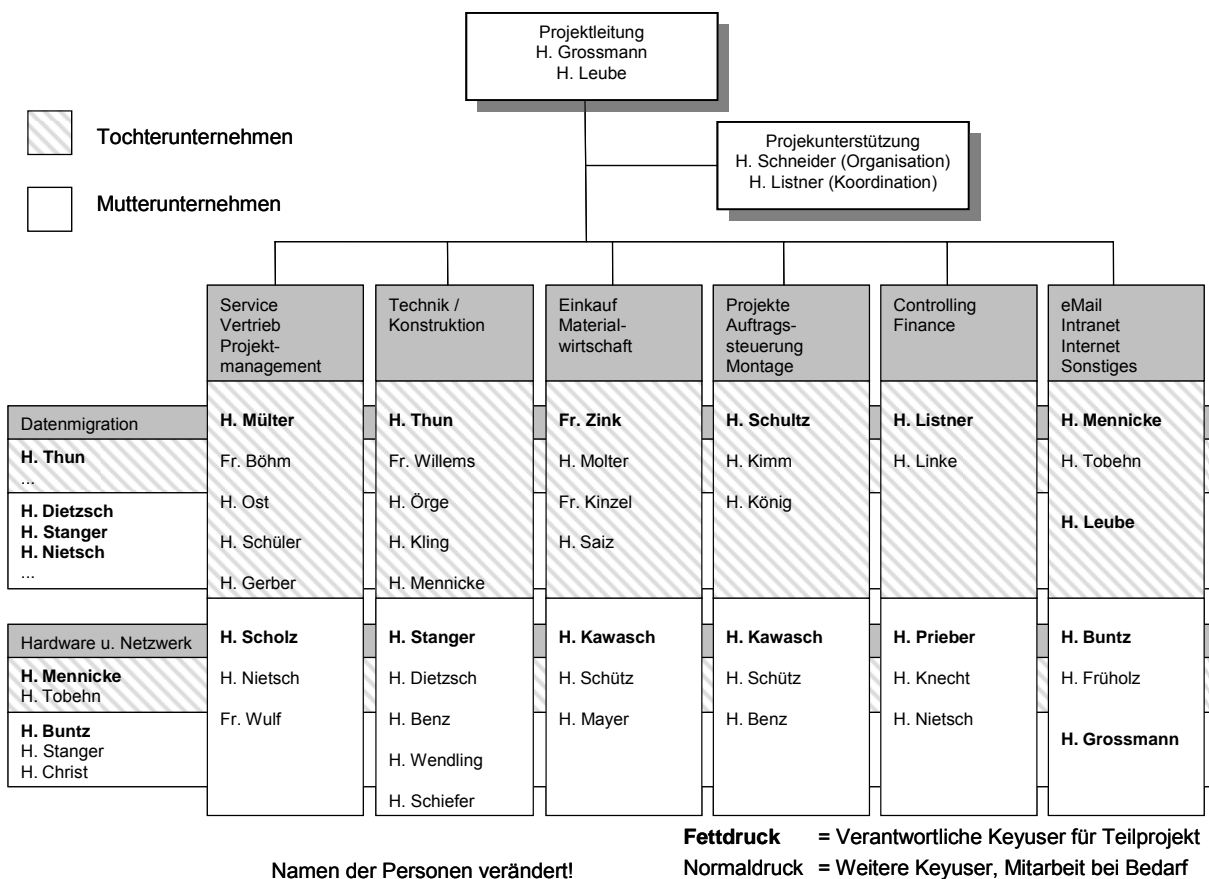


Abbildung 30: Projektorganisation Umsetzung Migration der IT-Systeme

Der Informationsaustausch innerhalb des Projektes der IT-Integration sollte ähnlich organisiert werden, wie das gesamte Post-Merger Projekt. Geplant wurden monatlich ca. zwei, jeweils halbtägige, gemeinsame Kernteammeetings.

Dabei sollte der Verlauf in den einzelnen Teilprojekten abgeglichen, Zwischenergebnisse und aktuelle Probleme berichtet, entsprechende Lösungswege aufgezeigt und das weitere Vorgehen festgelegt werden. Die Besprechungen waren zu protokollieren und die Protokolle bei der gesamten Projektdokumentation, in gemeinsam zugreifbaren Dateiordnern, abzulegen.

6.5.2 Ablauf der Umsetzung

Die gesamte Durchführung des Projektes wurde weitestgehend, wie in der Detailplanung beschrieben, vorgenommen. Signifikante Abweichungen gab es beim Themenblock Datenmigration, worauf im nächsten Kapitel genauer eingegangen wird, sowie bei den gemeinsamen Kernteammeetings. Der ursprünglich geplante Rhythmus von zwei gemeinsamen Treffen pro Monat wurde nur in den ersten und letzten beiden Monaten des Projektverlaufs eingehalten. Da ausreichende Erfahrungen seitens des Mutterunternehmens im Umgang mit den Systemen vorhanden waren, bestand, nach der bereits in den ersten Meetings erfolgten Präzisierung des Projektplans, kein Bedarf für weitere Abstimmungen. Das Projekt entwickelte sich in der Folgezeit zum reinen IT-Projekt, in dem das Thema der Datenmigration überragende Bedeutung hatte. Erst gegen Ende des Projektes waren, auch bedingt durch die durchzuführenden Anwenderschulungen, wieder gemeinsame Abstimmungen erforderlich. Da die Key-User des Tochterunternehmens in der Phase des reinen IT-Projektes keinen aktiven Beitrag leisten konnten und daher kaum eingebunden waren, kam gelegentlich Unruhe darüber auf, ob sich das Projekt inhaltlich und zeitlich im vereinbarten Rahmen bewege. In dieser Phase wären einerseits die vorgesehenen gemeinsamen Key-Usermeetings als Medium des Informationsaustauschs hilfreich gewesen. Andererseits äußerten die Key-User in der später erfolgten Befragung die Anerkennung über die erfolgreiche Vorgehensweise. Hierzu der Kommentar eines Key-Users: „Das ganze lief deutlich besser als wir gedacht haben. Wahrscheinlich war es gut, dass wir in der Projektphase, in der wir keinen Beitrag leisten konnten, nicht involviert waren. Unsere fehlenden Kenntnisse des Gesamtsystems hätten in dieser Phase mehr zur Verunsicherung als zur Beruhigung beigetragen“.

6.5.3 Schwerpunkt ERP Datenmigration

Die eingesetzten ERP Systemen, Baan und SAP, müssen konsistente Stammdaten enthalten. Diese dokumentieren die Basisinformationen der Unternehmen und bilden das Fundament für deren Funktionsfähigkeit. Bereits die ersten Analysen zeigten unterschiedliche Philosophien der Speicherung relevanter

Stammdaten in den Systemen des Mutter- und Tochterunternehmens. Bei Gegenüberstellung der Stammdatenfelder beider Systeme zeigten sich große Lücken beim Tochterunternehmen. Ursache war, dass relevante Informationen zur Abbildung der Prozessabläufe nicht in Datenbanken, sondern auf Zeichnungen festgehalten wurden. Diese Informationen können nicht automatisiert aus den Zeichnungen herausgelesen werden, so dass frühzeitig die Notwendigkeit manueller Nachbereitung feststand. Zur Lösung dieser Problematik war zunächst eine geeignete, mehrstufige Strategie sowie der Umsetzungsfahrplan zu entwickeln. Anschließend konnte die Umstellung durchgeführt werden.

6.5.3.1 Strategie der Datenmigration

Um den Gesamtaufwand, speziell der sich abzeichnenden manuellen Datenpflege, in realisierbaren Größenordnungen zu halten, erfolgte die Festlegung, die Daten zweistufig zu übernehmen. Im ersten Schritt sollten alle automatisch übertragbaren Informationen der Materialstämme in einen Datentopf „Archivbereich“ kopiert werden. Gemäß Priorisierung waren dann fehlende Informationen zu ergänzen und der jeweilige Materialstamm in einen „Produktivbereich“ zu kopieren.

Im System des Tochterunternehmens waren ca. 200.000 Materialstämme gespeichert, von denen eine Vielzahl zu Maschinen gehörte, die nicht mehr produziert wurden, jedoch ggf. zur Ersatzteilabwicklung erforderlich sind. Zur Priorisierung der, bis zum Start der neuen Systeme, zu überarbeitenden Materialstämme, erfolgte die Festlegung nach folgenden drei Kriterien:

1. Materialstämme der gerade aktuell produzierten Maschinen
2. Maschinen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in naher Zukunft verkauft werden
3. Ersatz- und Verschleißteile, die in den letzten 3 Jahren geliefert wurden

Die Anzahl manuell nachzupflegender Materialstämme wurde so auf ca. 12.000 reduziert.

6.5.3.2 Durchführung der Datenmigration

Vor der eigentlichen Übernahme waren die Übernahmekonventionen zu definieren. Diese folgten dem Ziel, aus den Altsystemen, weitgehend automatisiert, so viele Daten wie möglich zu extrahieren, ggf. anzupassen und die Daten anschließend in die neuen Systeme zu importieren. Für jedes Datenfeld in den

Altsystemen musste eine äquivalente Position in den neuen Systemen gefunden werden. Anhand der definierten Konventionen wurden nun per Programm die Datensätze aus SAP in ASCII-Dateien geschrieben. Diese Daten wurden im nächsten Schritt in den Archivbereich der neuen Systeme eingelesen und mit einem Fortschrittskennner versehen (vgl. Abbildung 31).

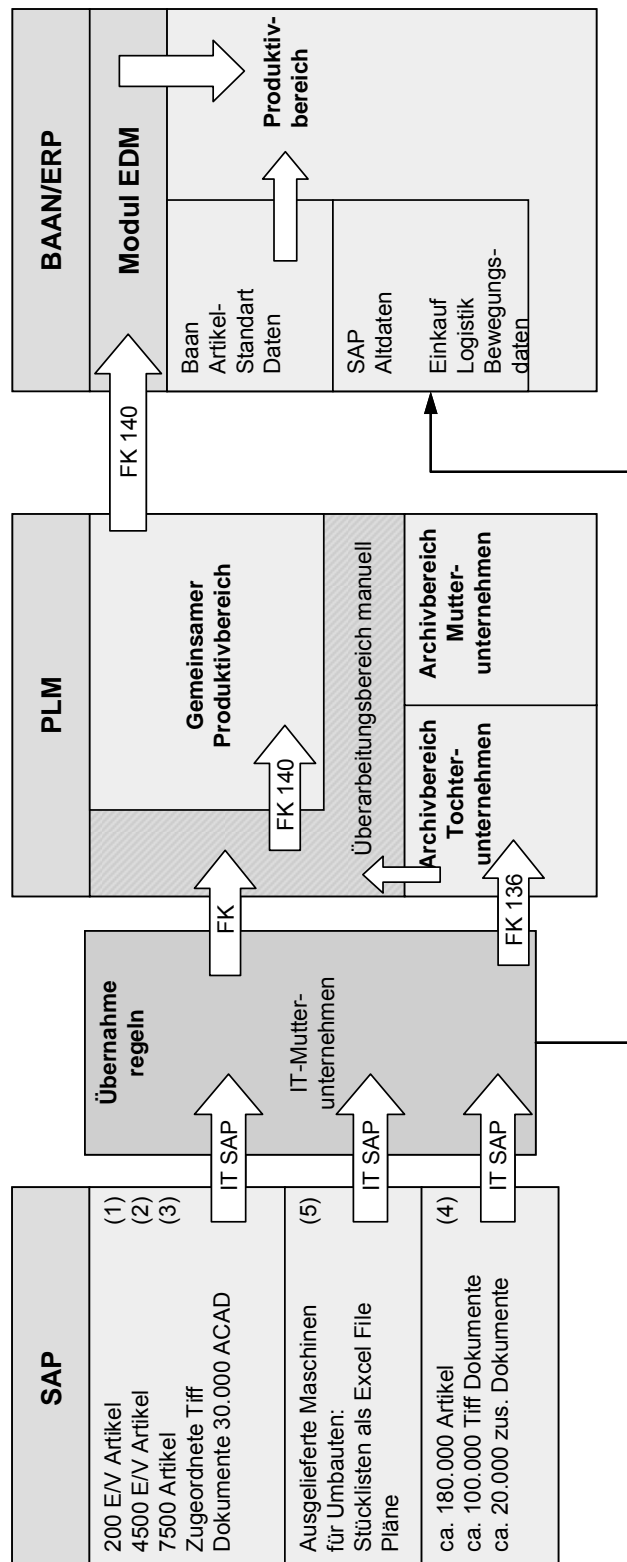


Abbildung 31: Schema der Datenmigration

Gemäß festgelegter Priorisierung erfolgte anschließend die manuelle Überarbeitung der 12.000 Materialstämme. Hierfür waren zunächst die Zeichnungen zu plotten. Anhand der Papierzeichnungen mussten dann die bereits im System vorhandenen Stammdaten mit den auf der Zeichnung enthaltenen Informationen verglichen und ggf. berichtigt / ergänzt werden. Ferner war die Klassifizierung und Zuordnung des Bauteils, anhand vorgegebener Begriffe aus dem Benennungslexikon des Mutterunternehmens, erforderlich. Mit Zuordnung des Bauteils zu einem Begriff aus dem Benennungslexikon und der damit implizit verbundenen Klassifizierung, wurde je nach Teileklasse die Eingabe weiterer Daten abgefragt. Am Ende des Vorgangs musste dann der Fortschrittskenner, zum Zeichen der erfolgreichen Bearbeitung, auf einen neuen Wert gesetzt werden. Nach nochmaliger Prüfung der Stammdaten durch die Normenstelle im Mutterunternehmen, wurde der Materialstamm schließlich für die Produktion freigegeben.

Voraussetzung zur qualifizierten Durchführung der geschilderten Überarbeitung war die Fähigkeit, mit den IT-Systemen umzugehen sowie das Know-how, technische Zeichnungen lesen zu können. Ferner war der benötigte, hohe zeitliche Aufwand eine weitere Hürde. Aufgrund des erforderlichen Know-hows sowie unter dem Aspekt tatsächlich verfügbarer Ressourcen, wurden für die Aufgabe der manuellen Datenpflege Monteure aus der Produktion herangezogen. Zum einen bestanden zum betreffenden Zeitpunkt in der Montage Überkapazitäten, zum anderen sind Monteure im Umgang mit technischen Zeichnungen vertraut. Als Nachteilig stellte sich heraus, dass Computerkenntnisse nur in geringem Umfang vorhanden waren, was durch intensive Schulungen kompensiert werden musste. In der Durchführung kam es jedoch, trotz der umfangreichen Schulungen, bei vielen Eingaben zu Unklarheiten und Fehlern. Hauptursachen waren fehlende Erfahrungen im Umgang mit den neuen Systemen sowie Schwierigkeiten der Artikelzuordnung mit den Lexikonbegriffen des Mutterunternehmens.

Die Überarbeitung der Stammdaten erfolgte in einer Gruppe mit durchschnittlich fünf Mitarbeitern, die zum Zweck des optimalen Informationsaustauschs in einem Büro zusammengezogen wurden. Im Durchschnitt bearbeitete jeder Mitarbeiter nach der Schulung ca. 20-30 Artikel pro Tag. Die gesamte Gruppe benötigte für die Datenpflege der 12.000 Artikel etwas mehr als drei Monate.

6.5.4 Erfahrungen zum Informations- und Schulungskonzept

Bei Planung und Durchführung des Informationsflusses sowie den Schulungen, flossen bereits die Ergebnisse und Auswertungen der Analysen zur IT-

Umstellung im Mutterhaus ein. Durch Betrachtung der neuerlichen Erfahrungen des Tochterunternehmens bei den vorgenommenen Systemmigrationen, können die später zu erstellenden Gestaltungsvorschläge breiter abgestützt und teilweise validiert werden.

PC-Basiswissen wird heute vorausgesetzt bzw. es besteht die Erwartung, dass fehlende, notwendige Grundlagen von den Mitarbeitern in Eigenregie erarbeitet werden. Hierbei kam es zu wenigen Problemen. Eine Herausforderung bestand jedoch, wenn von den Anwendern gelegentlich versucht wurde, fehlendes Basis Know-how zu kaschieren und Fehler dem System zuzuschreiben. Dann waren kompetente Key-User vor Ort notwendig, um Abhilfe zu schaffen.

Aufgrund des knappen Terminplans, wurde auf den Aufbau von Basiswissen zu den Kernsystemen durch Standardschulungen verzichtet und die Strategie verfolgt, ausschließlich firmenspezifische Schulungen mit firmenspezifischen Unterlagen durchzuführen. Bei den immer als vorteilhaft empfundenen firmenspezifischen Schulungsunterlagen konnte im Fallbeispiel auf einen bereits existierenden, größeren Fundus zurückgegriffen werden. Speziell im Umfeld des technischen Kernsystems PLM sowie im ERP Schwerpunkt Logistik standen abteilungsspezifische Unterlagen zur Verfügung und wurden über Links im Intranet für alle bereitgestellt. Lediglich bei Outlook E-Mail wurden im Rahmen des Projektes neue Unterlagen erstellt, die nach Schulung der Anwender ebenfalls im Intranet abrufbar waren. Die Unterlagen wurden jeweils in den Schulungen an die Teilnehmer ausgegeben, was dazu führte, dass später nur noch wenige Zugriffe auf die Seiten im Intranet erfolgten.

Die Erfahrungen mit diesen firmenspezifischen Unterlagen waren im Rahmen der Anwenderschulungen, die in der Regel durch die Key-User des Mutterunternehmens vorgenommen wurden, durchweg positiv. Das Schulen anhand realer und konkreter Beispiele förderte die Akzeptanz gerade beim neuen ERP System Baan, das beim Bedienkomfort deutlich gegenüber dem bisher genutzten SAP-System abfiel (Kommentar eines Anwenders: „Jetzt weis ich, wie EDV in der Steinzeit funktionierte“). Durch Aufzeigen der durchgängigen Lösungen wurde aufkommendem Unmut über das unkomfortable, neue System „der Wind aus den Segeln genommen“ und die wirtschaftliche Bearbeitung der jeweiligen Aufgabenstellung nachgewiesen.

Die späteren Rückmeldungen aller Anwender über die Vorgehensweisen der firmenspezifischen Schulungen waren durchweg positiv. Herausgehoben wurde, dass die praktische Anwendung immer dargestellt wurde und hierdurch die Identifikation mit den vermittelten Inhalten sofort gegeben war. Kritisch zu be-

trachten ist das fehlende, übergeordnete Wissen, das beim Aufzeigen konkreter Lösungen kaum geschult wird. Hieraus resultiert mangelhaftes Denken in globalen Zusammenhängen. In der Phase des Post-Mergers, gerade bei KMU, ist eine solche Wissensvermittlung jedoch kaum zu leisten und muss in den anschließenden Phasen der Stabilisierung und Optimierung angegangen werden.

Bei den mit viel Mühe aufgebauten Intranet Diskussionsforen bestand bereits im Mutterunternehmen die Erfahrung, dass diese von den Anwendern wenig genutzt werden. In Problemfällen werden lieber die Key-User, Kollegen oder Mitarbeiter der IT kontaktiert bzw. selbst die Lösung mit „try and error“ erarbeitet. Grund für dieses Verhalten erscheint bei KMU deren ausgeprägte Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Abneigung für formelle Zwänge. Es ist daher einerseits für den Projekterfolg umso wichtiger, kompetente und vom Sozialverhalten geeignete Key-User, als erste Ansprechstelle für die Anwender vor Ort, einzusetzen. Andererseits muss unter dem Aspekt des Wissensmanagements drohendem Wissensverlust, aufgrund des Ausscheidens wichtiger Personen, Rechnung getragen werden. Diskussionsforen sind hierfür ein probates Mittel. Im Case-Research-Projekt wurden die Intranetforen in den Schulungen kurz angesprochen, sie spielten im weiteren Projektverlauf jedoch keine Rolle.

Die Führungskräfte des Tochterunternehmens wurden in die Projektarbeit der Umsetzung nicht eingebunden. Es gab jeweils Projektberichte über erreichte Sachstände und weitere Vorgehensweisen in Form zweier informeller Besprechungen. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte durch die jeweiligen Key-User auf dem Laufenden gehalten. Schulungen mit Führungskräften wurden nur bei Anwendungen, wie z. B. E-Mail, durchgeführt, mit denen die Führungskräfte selbst arbeiteten. Da die Führungskräfte in die Analysephase eingebunden waren, das erarbeitete Umstellungskonzept mit trugen, sowie häufig Kontakt mit den Key-Usern pflegten, bestand keine Motivation für Schulungen im operativen Umgang mit den neuen Systemen. Von den Anwendern des Tochterunternehmens wurde dieses Vorgehen in der späteren Befragung als positiv gewertet (Kommentar eines Key-Users: „Die Führungskräfte haben uns in der Projektarbeit nicht behindert.“). Generell empfiehlt es sich jedoch, dass Führungskräfte, zumindest in Form von Kompaktschulungen, detaillierteres Wissen über die Systeme sowie praktische Erfahrungen bei deren Einsatz erlangen. Nur so kann die notwendige Fachkompetenz bei der Beurteilung von Mitarbeitern zu Systemfragen und –anforderungen erworben werden.

6.6 Veränderte Prozessanforderungen aufgrund organisatorischer Änderungen

Viel Aufwand wurde für die Analysen und die Festlegungen der Geschäftsprozesse in den gemeinsamen Workshops betrieben. Als Ergebnis wurden die Soll-Prozesse zur Integration festgelegt und daraus die Anforderungen für die Ausgestaltung der Informationssysteme abgeleitet. Jedoch ergaben sich mitten im Verlauf zur Umsetzung dieser Anforderungen, durch das inzwischen gestartete Projekt der Reorganisation (vgl. Abbildung 23, S. 107), zum Teil grundlegende Änderungen im Soll-Prozess. Dies führte im Tochterunternehmen sowohl zu massiven organisatorischen Anpassungen als auch zu grundsätzlich anderen Anforderungen an die IT-Systeme.

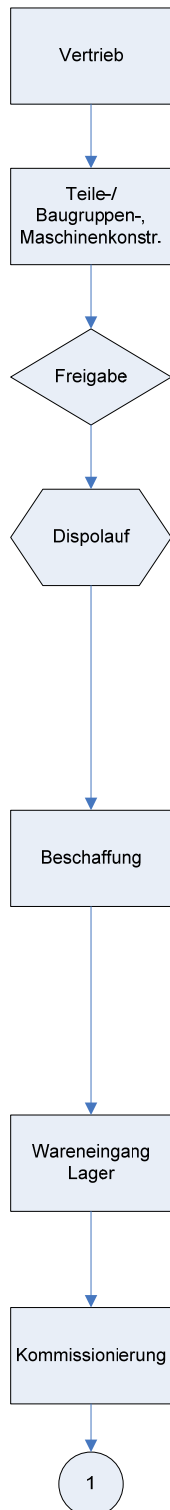
Abbildung 32 zeigt links die Soll-Prozesse, die Grundlage für die Analyse und die erste Ausgestaltung der IT-Systeme waren. Rechts gegenübergestellt sind die Soll-Prozesse, die später in der Phase der Reorganisation festgelegt wurden.

Zum einen wurden in der gesamten Logistik komplette Aufgabenbereiche vom Tochter- zum Mutterunternehmen verlagert. Daraus folgte die Schließung der entsprechenden Organisationseinheiten in der Tochtergesellschaft. So entfielen kurzfristig Einkauf, Lager und Wareneingangskontrolle im Tochterunternehmen. Zum anderen wurde die Philosophie der Maschinenmontage komplett verändert. Bisher wurden, aufgrund der Komplexität und des hohen Anteils kundenspezifischer Anpassungen, die Maschinen in den eigenen Werkshallen komplett montiert, in Betrieb genommen, demontiert und beim Kunden wieder montiert. Fehler, die im Sondermaschinenbau immer vorkommen, konnten so noch vor Ort schnell und auf kurzem Weg behoben werden. Nachteilig war der hohe Aufwand, da die Maschinen zweimal komplett aufgebaut werden mussten. Mit der neuen Philosophie wird im Tochterunternehmen nur noch die zentrale Baugruppe montiert, die restlichen Baugruppen werden im Mutterunternehmen oder direkt bei Lieferanten montiert. Die Komplettmontage erfolgt erst beim Kunden. Technologische Herausforderung dabei ist, dass einige Funktionen nicht in einzelnen Modulen, sondern nur bei komplett aufgebauter Maschine überprüft werden können.

Durch die Möglichkeit, Ausprägung und Zusammenspiel verschiedener Firmen flexibel im ERP System einstellen zu können, konnten die neuen Soll-Prozesse mit vertretbarem Zusatzaufwand durch die IT-Organisation realisiert werden.

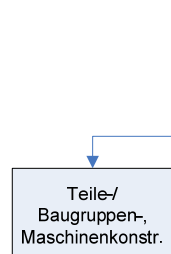
Projekt Integration

Tochterunternehmen

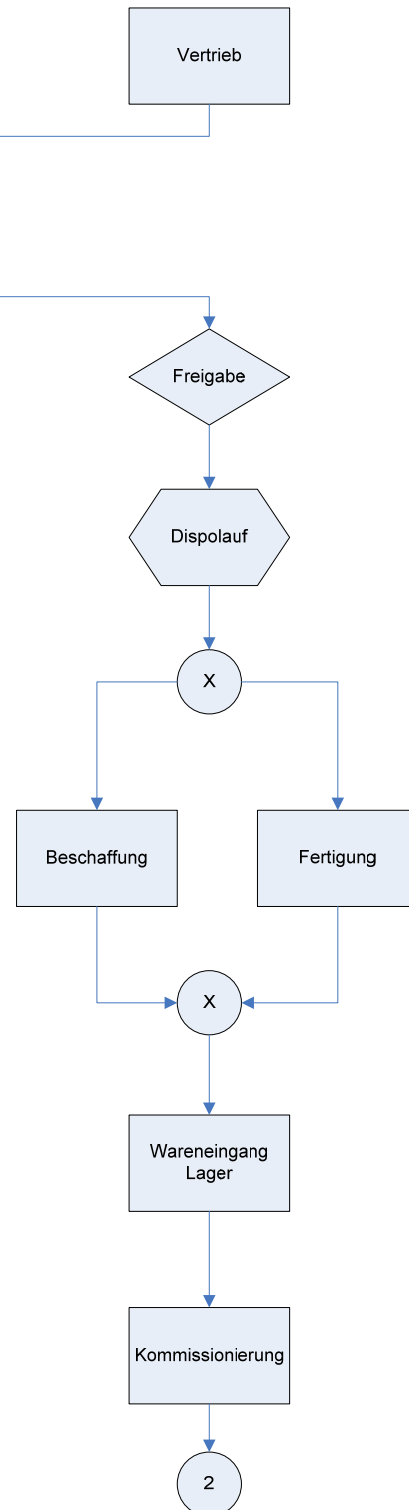


Projekt Restrukturierung

Tochter-



Mutterunternehmen



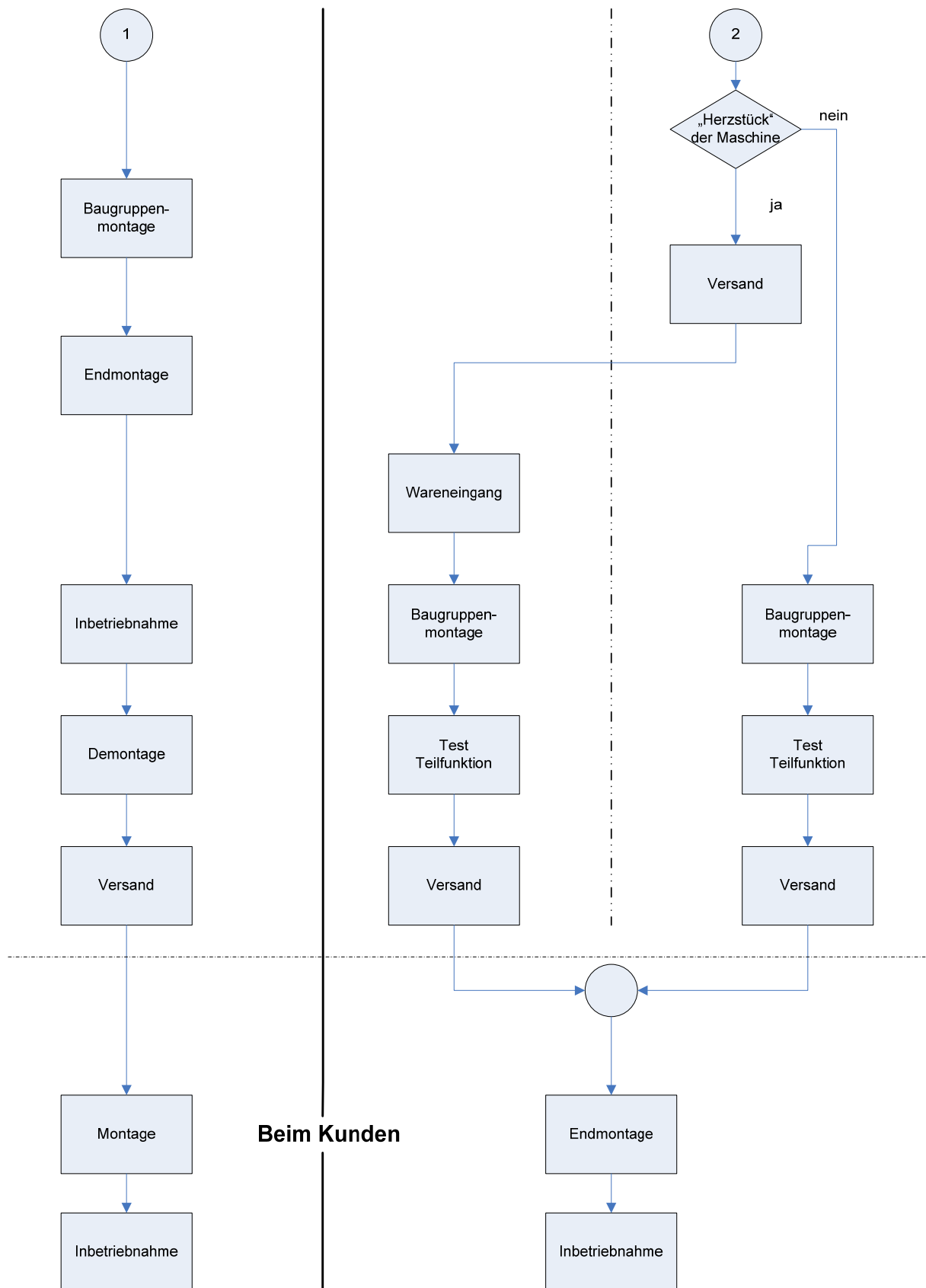


Abbildung 32: Gegenüberstellung der veränderten Prozessabläufe

6.7 Auswirkungen der Personalreduktion

Als Folge des Projektes Reorganisation wurden kurzfristig etliche Mitarbeiter entlassen. Bei Auswahl der abzubauenen Personen standen strategische Überlegungen im Vordergrund, die Projektleitung zur IT-Integration wurde nicht vorab informiert oder bzgl. Auswirkungen auf das Projekt befragt. Das Ziel der termin- und kostengerechten Systemumstellung wurde dennoch nach wie vor verfolgt.

Um dies zu erreichen, war sicherzustellen, dass der Wissenstransfer zwischen IT und Fachbereichen sowie der Know-how Transfer innerhalb der Fachbereiche weiter funktionierte. Bindeglied in der Projektorganisation des Case-Research Unternehmens waren die Key-User. Fielen für einen oder mehrere Fachbereiche die Key-User weg und könnten kurzfristig nicht adäquat ersetzt werden, wäre, aufgrund des Abrisses des Wissenstransfers, der Projekterfolg stark gefährdet.

Wie beschrieben, wurde bei Auswahl der Key-User darauf geachtet, Personen auszuwählen, die ihre Fachaufgaben, auch aufgrund exzellenter Beherrschung der IT-Werkzeuge, überdurchschnittlich gut erledigen können und als Perspektive Verantwortung für das Kerngeschäft des Unternehmens übernehmen sollten. Da bei den strategischen Überlegungen des Personalabbaus der Fokus immer auf Inhalt und Funktionsfähigkeit des Kerngeschäfts liegt, ist zu erwarten, dass die Unternehmen bestrebt sind, solche Personen aufgrund ihres Fachwissens und der langfristigen Planungen zu halten. Für das Projekt der IT-Integration ergäbe sich damit der zunächst unbeabsichtigte, aber angenehme Effekt, keine Schlüsselqualifikationen zu verlieren. Die Gefährdung grundlegender Projektziele, als möglicher Folgeeffekt der Personalreduktion im Gesamtunternehmen, würde damit merklich verringert.

Die Analyse der Projektorganisation zur Umsetzung der IT-Integration zeigt zumindest am Case-Research-Projekt das Zutreffen vorgenannter Thesen. Im vorliegenden Fall erfolgte die Personalreduktion im Verlauf des Projektes IT-Integration. Zum Zeitpunkt, an dem die Projektorganisation zur Umsetzung der IT-Integration festgelegt wurde, waren das später begonnene Projekt der Reorganisation und die damit verbundene Personalreduktion nicht absehbar. Abbildung 33 zeigt die Auswirkungen der im Verlauf des Projekts erfolgten Personalreduktion auf die Projektorganisation.

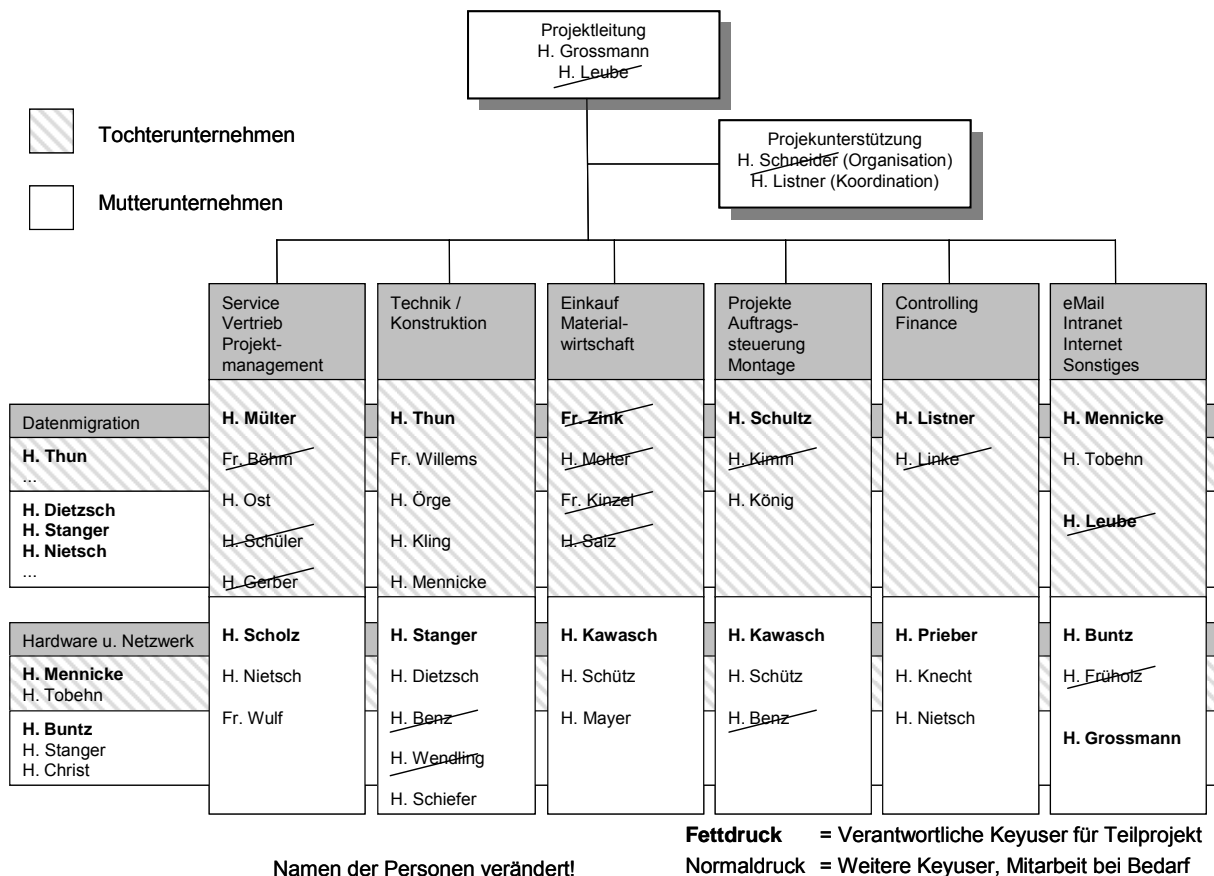


Abbildung 33: Freigesetzte Mitarbeiter des Umsetzungsprojektes IT-Integration nach der Restrukturierung

Betrachtet man die einzelnen Organisationseinheiten näher, lässt sich folgendes konstatieren:

Werden ganze Funktionen und Organisationseinheiten, wie z. B. der Einkauf, verlagert oder geschlossen, wirkt sich vertieftes Know-how oder die Einbindung in Umsetzungsprojekte nicht aus. Der Personalabbau wird hiervon unabhängig komplett durchgeführt. Im vorliegenden Fall wurde jedoch der Key-Userin „Einkauf“ eine Arbeitsstelle am Standort des Mutterunternehmens angeboten, welche diese aus familiären Gründen jedoch nicht annahm.

Bei allen anderen Organisationseinheiten bestätigt sich die Hypothese, dass zumindest versucht wird, motivierte Key-User, mit Potential zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung im Kerngeschäft des Unternehmens, zu halten. Wie im Schaubild erkennbar, waren bis auf eine Ausnahme die Key-User nicht vom Personalabbau betroffen, so dass sich hieraus keine direkte Gefährdung für das IT-Projekt ergab. Die Zusatzaufgabe für Management und Projektleitung be-

stand dennoch, die Motivation im verbleibenden Team durch intensive, direkte Kommunikation zu stärken.

6.8 Ergebniskontrolle und Würdigung

Aus dem Ablauf des Gesamtprojekts lassen sich wesentliche Erkenntnisse für zukünftige IT-Integrationen ableiten. So hatte die direkt nach Vollzug des Mergers eingeschlagene Strategie, zunächst alle Energie auf die Verselbständigung des akquirierten Unternehmens zu legen und erst danach Maßnahmen zur Integration einzuleiten, mehr Nach- als Vorteile. Gewiss unterliegen Aktionen im Rahmen der Sofortmaßnahmen Zwängen, die unverzüglich abzuarbeiten sind. Jedoch verstärkte die vollzogene Etablierung der gewohnten IT-Systeme bei den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens die Überzeugung, mit diesen Anwendungen auch längerfristig weiterarbeiten zu können. Zur anfänglich positiven Motivation trug ebenso die ergebnisoffen initiierte und umfangreich durchgeführte Analysephase bei. Bei aller Einsicht in die aufwändig erzielten Analyseergebnisse überwogen dann, nach getroffenem Entscheid zur Ablösung der Systeme des Tochterunternehmens, Frust und das Gefühl, dass die Entscheidungen doch unter Auspielen des Machtfaktors herbeigeführt wurden. Dagegen bestand bei den Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens, gerade kurz nach erfolgter Akquisition, die Bereitschaft und die Erwartung, zu weitestgehenden Systemanpassungen an die Gegebenheiten des neuen Mutterunternehmens. Zum frühen Zeitpunkt hätten solche Entscheide für Veränderungen wohl nur geringe Auswirkungen auf die Motivation gehabt.

Welche langfristigen Auswirkungen die Vernachlässigung strategischer Überlegungen beim ERP-Systementscheid haben werden, kann derzeit nicht beantwortet werden. Die Maßnahme, von SAP nach Baan zu wechseln ist, vorsichtig formuliert, exotisch und immer wieder Gegenstand kontroverser Diskussionen. Zumindest wurde eine große Chance vertan, langfristig Ruhe und Stabilität beim wichtigsten Kernsystem zu erlangen.

Markant für die Phase der Umsetzung war die Beeinflussung durch übergeordnete Probleme, wie Personalabbau und teilweise völlig anderer Prozessausprägungen. Solche Einflüsse sind nicht vorhersehbar, jedoch bei Mergern nicht ungewöhnlich und müssen bei Konzeptionierung der IT-Integration mit ins Kalkül gezogen werden. Augenmerk ist dabei auf die Themen Wissensmanagement bzw. Minimierung von Wissensverlusten bei Personalwechseln sowie Parametrierung und Skalierbarkeit der Systeme zu legen. Im gezeigten Fall konnte der Know-how Verlust dadurch eingedämmt werden, dass die Leistungsträger

gehalten werden konnten und die Informationen durch klare, bereits zu Projektbeginn festgelegte, Regeln allgemein auffindbar waren. Neue und veränderte Prozessanforderungen wurden durch Nutzung der Mandantenfähigkeit im ERP-System mit vertretbarem Aufwand - überwiegend durch die IT-Abteilung - noch vor dem „going Live“ realisiert.

7. Ergebnisse und Auswertung der empirischen Analysen

In den letzten beiden Kapiteln wurden ausführlich Ablauf und Erkenntnisse des Case-Research-Projektes dargelegt. Zur Ergänzung und Komplettierung der empirischen Daten werden im folgenden Abschnitt die Ergebnisse der, in Kapitel 2.5 beschriebenen, weiteren Analyseinstrumente behandelt.

Zunächst werden mit dem Fragebogen zur Migration von IT-Systemen Herausforderungen ausgearbeitet, mit denen speziell Klein- und Mittelständische Betriebe in besonderem Maße konfrontiert sind. Analysiert werden die Phasen der Neueinführung, Umstellung und Optimierung komplexer Softwaresysteme im Unternehmen. Die Ergebnisse sind für verschiedene Szenarien der Neueinführung, Migration und Umstellung von IT Systemen von Interesse. Im Rahmen dieser Arbeit finden die gewonnenen Erkenntnisse bei den Empfehlungen zur Umsetzungsphase der IT-Integration Berücksichtigung.

Anschließend folgt die Zusammenfassung der Ergebnisse des Fragebogens über den Gesamtverlauf der IT-Integration. Die Datenerhebung wird speziell aus Sicht der Anwender des akquirierten Unternehmens vorgenommen, die neben der Akquisition „ihres“ Unternehmens auch die Umstellung auf die Systeme des neuen Mutterhauses miterleben und mitgestalten mussten. Neben der Auswertung der Fragebögen, fließen in die Ergebnisdarstellung die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Key-Usern des akquirierten Unternehmens ein.

Es folgt die Zusammenfassung der strukturierten Interviews mit Experten anderer Unternehmen. In zwei Kurzberichten werden die hauptsächlichen Prozesse des Post-Merger Managements zweier mittelständischer Unternehmen, der Elektronik und des Werkzeugmaschinenbaus, analysiert, und die jeweils wesentlichen Empfehlungen der Experten herausgearbeitet.

Zum Abschluss des Kapitels werden die ermittelten Top-Kriterien zur IT-Integration zusammenfassenden in einer Übersicht dargestellt.

7.1 Fragebogen Migration der Systeme

Die Anwenderbefragung erfolgte drei Monate nach dem Systemumstieg, vom bisher eigenentwickelten PPS-System auf das ERP-System Baan IV. Zeitgleich mit der Baan Einführung, erfolgte die Erweiterung des Systems der CAD-Zeichnungsverwaltung zum PDM-System. Struktur und Zusammenspiel der verschiedenen Systeme nach erfolgter Umstellung sind in Abbildung 24, S. 110, dargestellt. Die Befragung richtete sich an alle Anwender des Unternehmens

und wurde mit Hilfe des, im Rahmen dieser Arbeit entwickelten, Intranet-Fragebogens durchgeführt (vgl. Anhang 2). Bei den Antwortmöglichkeiten wurde in der Regel eine Skala analog Schulnoten von 1-6 verwendet. Als weitere Antwortoptionen kamen Ja/Nein, Freitexteingaben oder fallspezifische Vorgaben zur Anwendung.

Die Ergebnisse stützen sich auf 171 Fragebögen, was einer Rücklaufquote von annähernd 50% entspricht. Gründe für diesen sehr guten Rücklauf waren zum einen die erstmalige und umfassende Möglichkeit der Anwender, Kritikpunkte und Probleme direkt zu artikulieren. Eine besondere Motivation bestand aufgrund der berechtigten Hoffnung, doch bei einigen Problemfeldern rasch Abhilfe zu erhalten. Zum anderen kamen dem Rücklauf spezifische Eigenschaften im untersuchten mittelständischen Betrieb zugute, wie persönliche Bekanntheit, der direkten Kontakte mit den Führungskräften und Key-Usern sowie die Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Die komplette Übersicht der Einzelergebnisse ist dieser Arbeit im Anhang 3 beigelegt.

Die Fragebögen wurden von Mitarbeitern 36 unterschiedlicher Organisationseinheiten beantwortet, was einer Abdeckung von 100% der Abteilungen entspricht. Ebenfalls umfassend und gleichmäßig vertreten sind die verschiedenen Altersgruppen, wobei die 40 – 50 jährigen mit 39% den höchsten Anteil stellen und die Gruppe der unter 30 jährigen mit 16% den kleinsten Anteil ausmachen. Bei der Berufsausbildung zeigt sich ein hoher Anteil von 28% mit Studienabschluss und 19% mit Technikerausbildung. Das andererseits der Anteil angelernter Mitarbeiter 0% beträgt, weist darauf hin, dass die Befragungsteilnehmer Bürotätigkeiten nachkommen und gewerbliche Mitarbeiter nicht an der Analyse teilnahmen. Jedoch sind die Berührungspunkte mit IT-Systemen bei einfachen, gewerblichen Tätigkeiten in der Regel auf simple Dateneingaben, wie Zeitrückmeldungen oder Bestandseingaben, beschränkt, die heute unabhängig von den eingesetzten Systemen problemlos funktionieren und damit keiner detaillierten Untersuchung bedürfen.

In Summe ist die Analyse zum Thema „Migration der Systeme“ als repräsentativ zu bezeichnen.

7.1.1 Aufstellung der Ergebnisse

Die Auflistung der Ergebnisse erfolgt analog den Abschnitten des Fragebogens. Dabei wird auf die Ergebnisdarstellung des Abschnitts 1 (Systeme allgemein) aufgrund der ausschließlich firmenspezifischen Aussagekraft verzichtet.

Tabelle 12 enthält die Zusammenfassung der Analysen zum Wandel der Systeme. Je nach Antwortmöglichkeiten der Frage, ist in der ersten Ergebnisspalte der Prozentwert der Ja-Antworten oder der Mittelwert (M) (bei Skala 1-6) angegeben. Entsprechend wird in der zweiten Ergebnisspalte der Prozentwert der Nein-Antworten oder die Standardabweichung (S) aufgeführt.

Wandel der Systeme	Ja	Nein
2.1 Aufgaben der eingeführten Systeme verständlich?	80,8%	19,2%
2.6 Anwendung der Systeme bereits Routine?	80,3%	19,7%
2.2 Notwendigkeit der Systeme erläutert?	56,6%	44,9%
2.11 Genügt Hardware den Anforderungen?	52,2%	47,8%
	M	S
2.10 Qualifiziertere Entscheidungen aufgrund der Systeme?	2,6	0,8
2.5 Arbeitsablauf durch die Systeme effizienter?	2,8	1,1
2.4 Ändert sich Ihr Arbeitsablauf häufig?	3,2	1,2
2.3 Veräderung der Arbeitsbelastung durch die Systeme?	3,7	1,1
2.8 Motiviert Vorgesetzter zur Systemnutzung?	3,8	1,6

Tabelle 12: Ergebnisübersicht Wandel der Systeme

Über 80% der Anwender waren mit den Funktionen der Systeme bereits vertraut und besaßen Routine im täglichen Umgang. Jedoch bemängelten 45% der Befragten, dass sie im Zuge der Einführung zu wenige Informationen über die Notwendigkeit der Systeme erhielten. Die Arbeitsbelastung wird nach der Umstellung als etwas höher empfunden, wobei gleichzeitig Arbeitsablauf und Arbeitsqualität durch die neuen Systeme als besser beurteilt werden. Weitere Kritikpunkte sind die wenig ausgeprägte Unterstützung durch Vorgesetzte sowie, bei ca. 50% der Befragten, die langen Antwortzeiten aufgrund zu schwach dimensionierter Hardware.

Überrascht hat das Ergebnis, wer erster Ansprechpartner bei IT-Problemen ist. Trotz intensiver Forcierung des Key-User Konzepts, bei dem sowohl von der Fachkompetenz als auch seitens der IT-Anwendung gute und qualifizierte Mitarbeiter von den Fachabteilungen als Key-User benannt wurden, wird bei 53% zunächst der Kollege kontaktiert, bei 28% die Abteilung Informationsverarbeitung und lediglich bei 12% der Key-User (vgl. Abbildung 34). Auch in Einzelinterviews wurden häufig Probleme über die Key-User geäußert, so dass die Notwendigkeit besteht, neue Ansätze zum Themenkreis des Key-User Konzepts zu entwickeln.

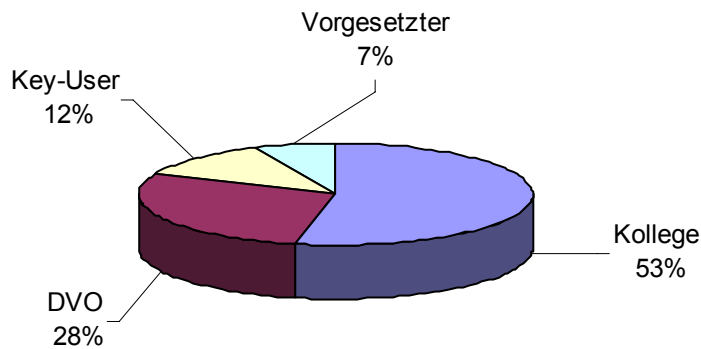


Abbildung 34: Erste Ansprechpartner bei IT-Problemen

Die Fragen zum Arbeitsprozess (vgl. Tabelle 13) zeigen, dass 50% der Anwender nicht alle benötigten Informationen aus den Systemen erhalten und sich fehlende Informationen anderweitig beschaffen müssen. Ferner ist ca. 30% nicht bekannt, welche Organisationseinheiten oder Personen für die Generierung der benötigten Daten zuständig sind. Diese Kombination birgt die Gefahr von Fehlern und Ineffizienzen aufgrund unnötiger Suchzeiten.

Der Arbeitsprozess		Ja	Nein
3.6	Stellen kontaktiert, wenn Daten möglicherweise falsch?	93,3%	7,0%
3.3	Bekannt, wer mit Ihren Daten weiterarbeitet?	76,7%	23,3%
3.2	Bekannt, von wo benötigten Daten kommen?	72,8%	27,2%
3.1	Alle benötigten Informationen von den Systemen?	50,6%	49,4%
		M	S
3.7	Erhalten Sie Rückmeldungen zu Daten?	3,0	1,2
3.5	Müssen Sie Daten anmahnen?	3,1	1,2
3.8	Übernehmen Sie Arbeiten Anderer? (nie=1)	3,1	1,3
3.4	Müssen Informationen aufgearbeitet werden?	3,5	1,4
Sekundärtätigkeiten			
3.9	Anteil der Sekundärtätigkeiten erhöht?	3,9	1,2

Tabelle 13: Ergebnisübersicht Arbeitsprozess

Anhand der Informationen zu den Inhalten der täglichen Arbeitszeit (>90% arbeiten täglich mehr als 2 Stunden an den Systemen; vgl. Abbildung 35) wird zum einen der hohe Stellenwert und das Potential effizienter IT-Werkzeuge deutlich, zum anderen kann Rückschluss auf eine hohe Sachkompetenz der Probanden geschlossen werden. Die Analyse der Sekundärtätigkeiten zeigt, dass diese indirekten Aktivitäten beim Einsatz von Standardsystemen signifi-

kanten ansteigen. Dieser tägliche Arbeitsanteil ist nicht zu vernachlässigen, bleibt insgesamt jedoch im akzeptablem Rahmen (vgl. Abbildung 36). Die Ursache des Anstiegs ist größtenteils in der Notwendigkeit der Software begründet, mit umfangreichen und korrekten Stammdaten zu arbeiten.

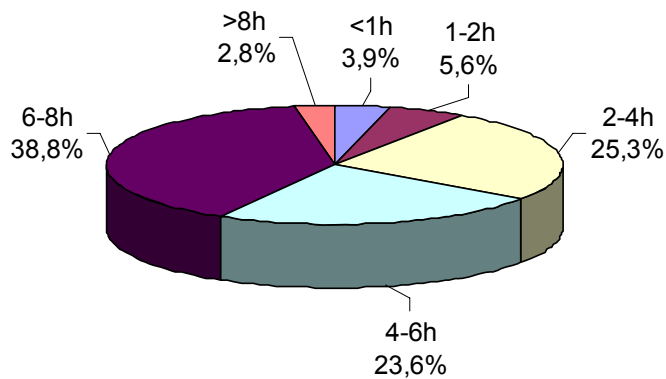


Abbildung 35: Tägliche Arbeitszeit mit den Systemen

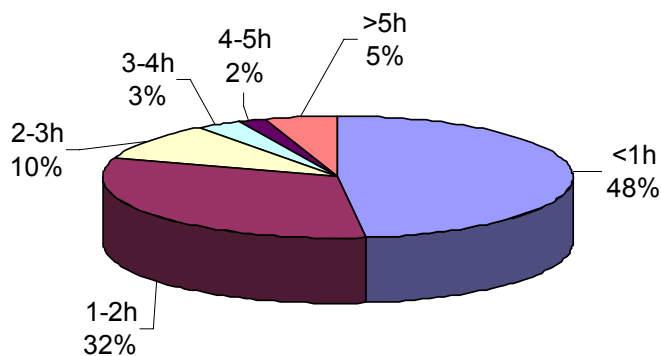


Abbildung 36: Täglicher Aufwand für Sekundärtätigkeiten

Bei den Fragen zum Themenblock Schulungen können die Ergebnisse drei unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden:

1. Durchweg gerade noch ausreichend werden die Schulungen bewertet, die folgendem Muster entsprechen:
 - Durchführung im Selbststudium sowie
 - anhand von Standardschulungen und Standardunterlagen.
2. Bereits deutlich besser, mit befriedigend, werden Schulungen beurteilt, die nach folgendem Schema durchgeführt wurden:
 - Inhouseschulungen durch einen Trainer,
 - anhand von Standardschulungen und Standardunterlagen.

3. Gute bis sehr gute Bewertungen erhalten Schulungen mit folgendem Aufbau und Ablauf:
 - Inhouseschulungen durch IT-Mitarbeiter oder Key-User,
 - Schulungen des Basiswissens anhand von Standardschulungen und Standardunterlagen,
 - Aufbauschulungen anhand firmenspezifischer Beispiele und Unterlagen.

Diese Ergebnisse zeigen unter Punkt 3 einen der wesentlichen Stellhebel für KMU zur erfolgreichen Einführung von EDV-Standardsystemen. Für die Vorbereitung der Schulungen entstehen aufgrund der Erstellung firmenspezifischer Ausbildungsunterlagen sowie der Organisation der Inhouseschulungen (geeigneter Raum, PC-Ausstattung, Beamer, Vorbereitung für Trainer etc.) zunächst Mehraufwände. Dieser Zusatzaufwand wird jedoch mehr als kompensiert, durch signifikant höhere Akzeptanz sowie besseren Lernerfolg der Anwender, und führt daher bereits kurz nach dem „going Live“ einer Systemumstellung zu deutlich besserer Produktivität.

7.1.2 Kernpunkte

Bei der Gesamtbetrachtung, die neben den Analyseergebnissen auch die schriftlichen Kommentare der Befragten sowie Informationen aus Gesprächen mit Anwendern und Führungskräften einschließt, kristallisieren sich folgende vier Problemfelder im untersuchten Unternehmen heraus:

1. Die Bedienung und Benutzeroberfläche des neu eingeführten ERP-Systems Baan IV wird negativ beurteilt. Typische Hinweise sind:
 - „Es fehlt eine Übersicht, wo man was in Baan machen kann.“
 - „Baan ist ein undurchschaubares Sammelsurium von Funktionen.“
2. Die größten Wissensdefizite bestehen im Bereich der Konstruktion:
 - „Keine Ahnung, welche Abläufe mit einer von mir erstellten Zeichnung geschehen.“
3. Bis auf wenige Ausnahme werden die durchgeführten Schulungen eher schlecht beurteilt.
4. Das Key-User Konzept funktioniert nicht:
 - „Fragt man den Key-User etwas bestimmtes, dann kommt die Antwort: Des woiss i net.“

Punkte 1 ist spezifisch dem eingesetzten ERP-System Baan IV zuzuordnen und kann nicht ohne weiteres auf andere Systeme übertragen werden. Auch die Probleme der Wissensdefizite in der Konstruktion bedürfen vor einer Generalisierung weiterer, fundierter Untersuchungen. Allgemein ist bei modernen ERP-Systemen, die weite Teile der Unternehmensprozesse abdecken sowie über eine hohe und integrierte Funktionalität verfügen, zu empfehlen, die Anwender so auszubilden, dass, neben dem erforderlichen Wissen für die Tagesarbeit, auch Kenntnisse der übergeordneten Prozessabläufe vermittelt werden. Dabei gilt dem Bereich der Konstruktion, aufgrund des überragenden Einflusses auf die Produkt- und Prozesskosten, ein besonderes Augenmerk.

Lösungsszenarien zur optimalen Gestaltung von Schulungen liegen vor und müssen gerade bei KMU nur konsequent umgesetzt werden. Dagegen sind beim Key-User Konzept Strategien zu entwickeln, um diese zu motivieren, möglichst viel ihres Wissens nachhaltig an die Kollegen weiterzugeben.

7.2 Fragebogen IT-Integration

Zur Ermittlung der Erfahrungen von Anwendern eines akquirierten Unternehmens über den Verlauf des Post-Mergers und der IT-Integration wurde, im Rahmen dieser Arbeit, ein eigener Fragebogen entwickelt (vgl. Anhang 4). Der Fragebogen ist im Aufbau bewusst einfach und gleich bleibend gehalten. Zur Anwendung kommt, hinsichtlich der Antwortmöglichkeiten, durchgängig eine Skala von 1-6, wobei die Bewertung dem gängigen Schulnotensystem entspricht. Die Befragung erfolgte zwei Monate nach dem going Live der neuen Systeme. Die grafische Zusammenfassung der Einzelergebnisse dieser Fragebogenaktion ist im Anhang 5 aufgelistet.

7.2.1 Analyseumfeld

Die Auswahl geeigneter Personen für diese Analyse wurde durch einige Randbedingungen eingeschränkt. Zwischenzeitlich war die Phase der Restrukturierung angelaufenen. Verbunden war diese Phase mit einem umfangreichen Personalabbau (vgl. Abbildung 33, S. 133). Daher standen im akquirierten Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung nur noch wenige Key-User zur Verfügung, die über den kompletten zeitlichen Verlauf kompetent Auskunft geben konnten. Die Anzahl qualifizierter Testpersonen war damit auf sechs reduziert, was die Übertragbarkeit der Ergebnisse, aufgrund der geringen Stichprobe, stark eingeschränkt. Um trotz der kleinen Anzahl an Probanden möglichst umfassende Informationen zu erhalten, wurden, direkt nach Auswertung der Fra-

gebögen, die sechs Key-User sowie vier weitere Endanwender durch zwei Wissenschaftler jeweils ca. eine Stunde, in Form eines halbstrukturierten Interviews, befragt. Hierdurch konnten die Ergebnisse des Fragebogens präzisiert und zusätzliche Informationen gewonnen werden. In der nachfolgenden Ergebnisaufstellung werden die Resultate der Fragebogenaktion und der Interviews zusammengefasst dargestellt. Selbst wenn durch die geringe Stichprobe der Gültigkeitsbereich der Aussagen beschränkt bleibt, können aus den gewonnenen Ergebnissen wichtige Schlussfolgerungen und Maßnahmen abgeleitet werden.

7.2.2 Aufstellung der Ergebnisse

Ein Hauptaugenmerk dieser Arbeit ist das Thema „Motivation der Betroffenen über den Zeitverlauf der IT-Integration“. Als Schwerpunkt der Analysen hierzu, wurde der erste Abschnitt des Fragebogens eingesetzt. Zur Ergebnisabsicherung wurden die zu gewinnenden Daten redundant auf zwei verschiedene Arten ermittelt.

Dabei zeigte die erste Auswertung der von den Teilnehmern angekreuzten Zahlenwerte eine hohe Streubreite bei der Standardabweichung und kann somit nicht als wissenschaftlich fundiert betrachtet werden. Signifikant erkennbar ist jedoch der Motivationseinbruch nach dem Entscheid gegen die Systeme des Tochterunternehmens sowie die durchschnittlich nur mittelmäßige Motivation. Demzufolge wurden im nächsten Schritt die Key-User im Rahmen der Einzelinterviews gebeten, ihre Motivationskurve zumindest qualitativ aufzuzeichnen und wesentliche Einflüsse direkt im Gespräch zu erläutern. Abbildung 37 zeigt die Zusammenfassung dieser qualitativen Aufzeichnungen. Die so ermittelte Motivationskurve ist nahezu identisch mit den von Bark zitierten Ergebnissen (vgl. Bark, 2002, S. 169) und liefert wesentliche Hinweise für die Gestaltungsempfehlungen, sowohl hinsichtlich Vermittlung integrationsrelevantem Wissen als auch notwendiger Überzeugungsarbeit.

Sind die Ergebnisse zum Motivationsverlauf sowie deren Schwankungen zumindest teilweise so erwartet worden (z. B. Absacken beim Entscheid gegen die Systeme des akquirierten Unternehmens), überraschte, dass die Motivation über den gesamten Verlauf im Durchschnitt nur „mittel“ war. Hatte man doch im akquirierenden Unternehmen umfangreichen Bemühungen unternommen, das Projekt, gerade unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter des übernommenen Unternehmens, so optimal wie möglich zu gestalten. Als Ursache wurde von den Betroffenen in den Interviews ihre lange Zeit unklare persönliche Perspektive im neuen Unternehmensverbund genannt. Die Unsicherheit über die eigene berufliche Zukunft führt, unabhängig von den Aufgaben, die gerade wahrgenommen werden, zur Reduktion von Motivation und Einsatzbereitschaft der Betroffenen.

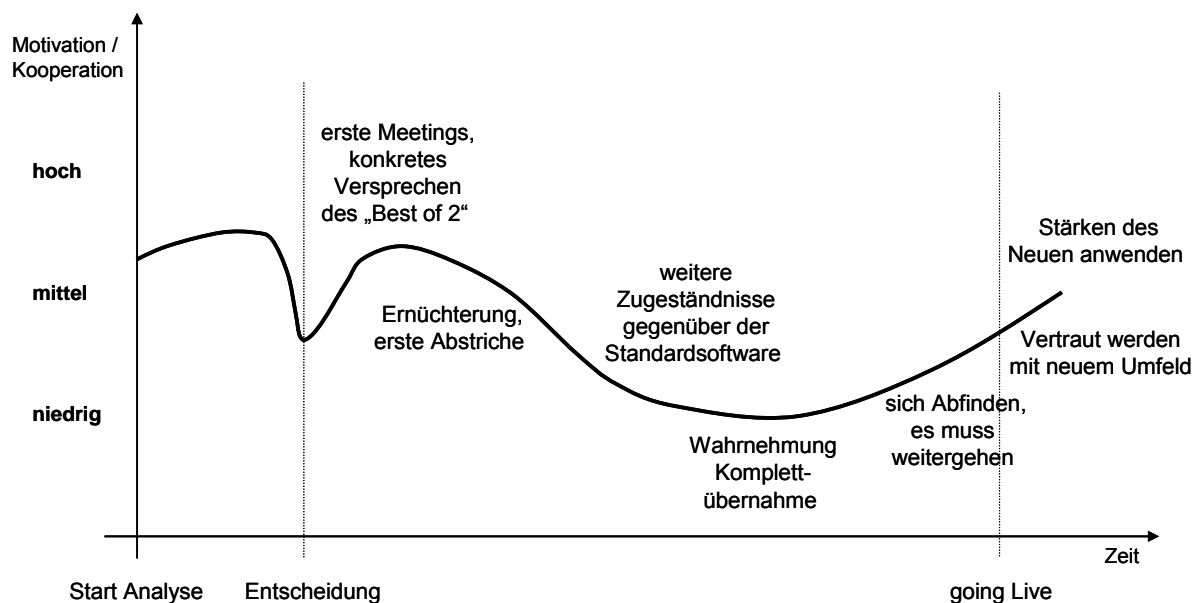


Abbildung 37: Motivationsverlauf (qualitativ) der Key-User über den Zeitraum der IT-Integration

Bei den Fragen des zweiten Abschnitts zur Organisation wird ebenso der Wunsch nach gesichertem Arbeitsplatz deutlich (vgl. Abbildung 38). Die persönliche Perspektive belegt mit 1,5 den Spitzenwert unter den organisatorischen Themen. Ebenfalls sehr wichtig wird, mit 1,7, die Einbeziehung von Mitarbeitern beider Unternehmen in Analyse- und Entscheidungsprozess, die Transparenz bei den Entscheidungen, selbst gehört zu werden sowie eine gleichberechtigte Kommunikation beurteilt.

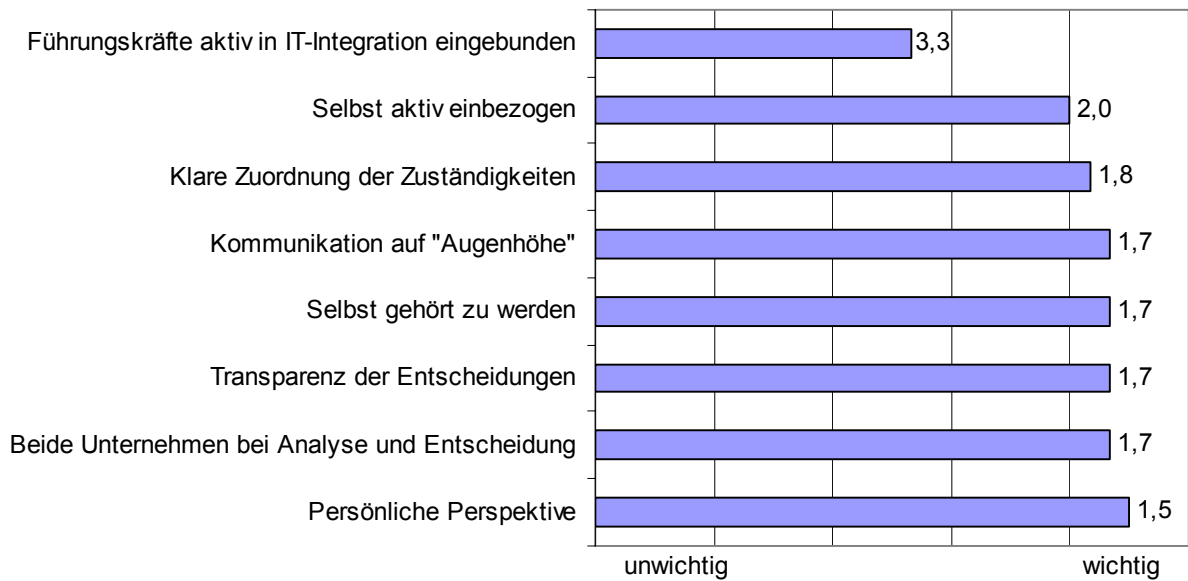


Abbildung 38: Organisationskriterien bei der IT-Integration

Beim Projektteam wird die interdisziplinäre Zusammensetzung sowie Vertrauen zu den Teammitgliedern mit 1,3 als am wichtigsten eingestuft (vgl. Abbildung 39). Als Auswahlkriterium muss die fachliche Kompetenz im Vordergrund stehen, es darf keinesfalls nur auf Mitarbeiter zurückgegriffen werden, die in den jeweiligen Organisationseinheiten gerade entbehrt werden können.

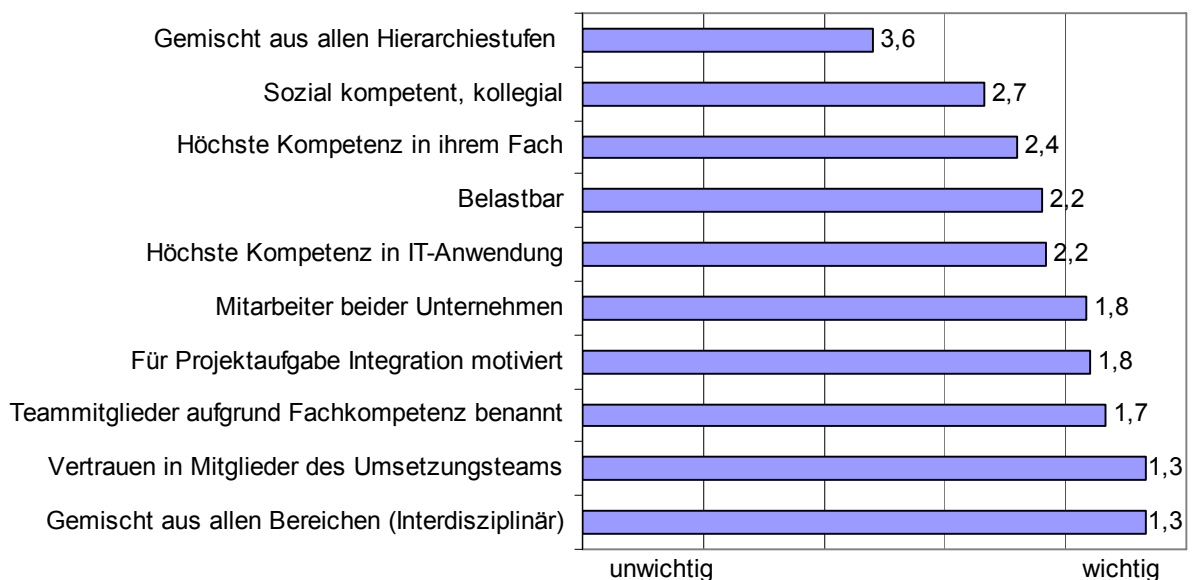


Abbildung 39: Kriterien des Projektteams

Ebenso bedeutsam wird beurteilt, dass auch in der Umsetzung Mitarbeiter beider Unternehmen zusammenarbeiten und diese von ihrer Persönlichkeit integrierend wirken. Ausgewogene soziale Kompetenz, Fachwissen im Umgang mit der IT sowie Belastbarkeit der Teammitglieder werden darüber hinaus als wichtig erachtet.

Bei der Kommunikation ist der direkte Kontakt mit den Entscheidern (1,8) sowie deren Vorgaben und Feedback zu künftigen Leitplanken der Integration (1,7) für die Betroffenen besonders bedeutungsvoll. Weniger wichtig erscheint, die Führungskräfte immer über den aktuellen Stand des Projektes zu informieren. Hierzu reichen im Allgemeinen monatliche Meetings vollkommen aus. Bei den technischen und organisatorischen Regelungen zur Kommunikation werden aktuelle E-Mail Verteiler sowie gemeinsame Laufwerke mit transparenter Ablagestruktur mit 1,5 als am wichtigsten bewertet.

Bei den Fragen zu Schulungen wird erneut die herausgehobene Bedeutung firmenspezifischer Unterweisungen (1,5) anhand bekannter, möglichst aktueller Beispiele deutlich.

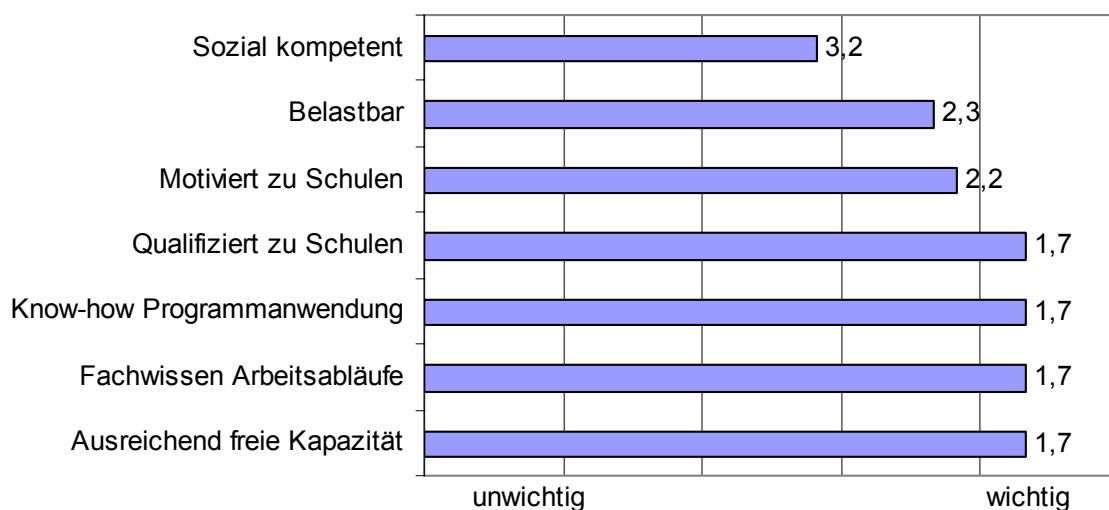


Abbildung 40: Kriterien für Key-User

Die notwendigen Eigenschaften der Mitglieder des Projektteams, die gleichzeitig als Key-User sowohl Endanwenderschulungen als auch spätere Vor-Ort-Betreuung der internen Mitarbeiter übernehmen, sind Abbildung 40 zu entnehmen. Bemerkenswert ist die, im Rahmen der Interviews geäußerte, Zufriedenheit der Mitarbeiter über das gut funktionierende Key-User System im Verlauf des Projektes.

Diese Zufriedenheit der Anwender mit den Key-Usern beim Projekt der IT-Integration, steht im Gegensatz zu den ermittelten Resultaten des Fragebogens zur Migration der Systeme (vgl. Kapitel 7.1.1). Obwohl die Key-User bei beiden Projekten die Anforderungen aus Abbildung 40 weitestgehend erfüllten, wurden die Ergebnisse von den Endanwendern unterschiedlich bewertet.

Die Ursachenforschung der negativen Aussagen zum Key-User Konzept aus Kapitel 7.1.1 zeigt, dass typische Leistungsträger im Umgang mit Informationstechnologie in der Regel engagierte Sachbearbeiter sind, die ihren jeweiligen Kernprozess sehr gut beherrschen und die benötigten IT-Werkzeuge einzusetzen wissen. Ferner besteht bei ihnen eine positive Grundhaltung, Neues zu lernen und entsprechend anzuwenden.

Die Key-User Tätigkeit an sich fördert zum einen die Ausweitung der Kompetenzen in Umgang und Anwendung der IT-Systeme, was zu noch effizienterer Bearbeitung der Kernprozesse und damit zur „Wertsteigerung“ des Key-Users führt. Eine ganz andere Ebene bildet die benötigte Kompetenz im Umgang mit Kollegen sowie die notwendige pädagogische Eignung, Wissen anderen zu vermitteln. Diese, mit der Key-User Tätigkeit verbundenen Zusatzaufgaben der Unterstützung von Kollegen, bilden für die Wertschätzung des Key-Users durch dessen Vorgesetzten anscheinend eine untergeordnete Rolle. Zudem sind die in Kapitel 3.4.4 dargelegten Befürchtungen, dass mit einem Spezialistenwissen ein Status- bzw. Machtgewinn verbunden ist und daher die Key-User nicht motiviert sind, ihr Wissen weiterzugeben, scheinbar teilweise zutreffend.

Hieraus kann abgeleitet werden, dass die Auswirkungen mangelnder Motivation des Key-Users zur Kollektivierung seines Wissens vergleichbar dem Fehlen eines Hygienefaktors³⁰ ist. Selbst bei sonst vollständiger Erfüllung der Anforderungskriterien durch den Key-User, wird beim Fragebogen zur Migration der Systeme (vgl. Kapitel 7.1.1) die Wirksamkeit des Konzepts schlecht beurteilt (vgl. Abbildung 41, schraffierte Balken).

³⁰ Der Begriff basiert auf der Theorie des amerikanischen Psychologen Frederick Herzberg. Grundsätzlich sind Hygienefaktoren Faktoren oder Bedingungen, die vorhanden sein müssen, damit keine Unzufriedenheit entsteht. Dabei muss es sich nicht unbedingt um materielle Dinge handeln. Herzberg unterscheidet Hygienefaktoren von eigentlichen Motivatoren, wie z.B. Erfolg, Selbstbestätigung, Anerkennung, usw. Letztere motivieren von sich aus, während vorhandene Hygienefaktoren nicht motivieren. Fehlende Hygienefaktoren hingegen demotivieren mit Sicherheit (vgl. Herzberg et al., 1959).

Im Integrationsprojekt dagegen waren die Key-User zur Wissensweitergabe aufgrund der gegebenen Aussicht, bei positivem Projektergebnis künftig eine Gruppe in ihrem Fachgebiet zu leiten, dauerhaft zur Wissensweitergabe motiviert. Die hohe Motivation der Key-User zur Kollektivierung ihres Wissens steht im Einklang mit den guten Bewertungen zur Wirksamkeit des Konzepts (vgl. Abbildung 41, graue Balken) und lässt vermuten, dass auch geringe soziale Defizite durch Motivation und Engagement des Key-Users ausgeglichen werden können.

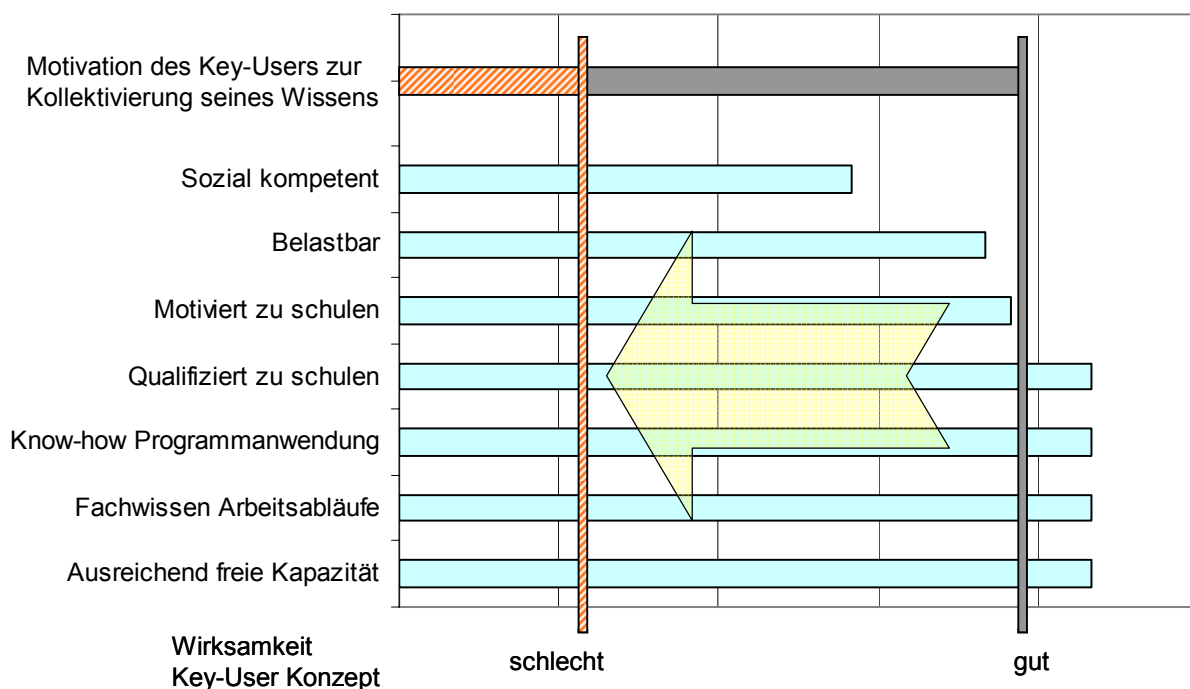


Abbildung 41: Wirksamkeit Key-User Konzept

Einschränkend ist anzumerken, dass die positive Beurteilung des Key-User Konzepts ausschließlich aufgrund der (subjektiven) Bewertung der Endanwender ermittelt wurde. Messkriterien für einen objektiven Vergleich, wie „Fehlerhäufigkeit“, „Datenqualität“ oder „Zeitbedarf für Schulung und Einarbeitung“, konnten nicht erhoben werden. Die Erhebung solcher Daten wäre komplex und ein übergreifender Vergleich aufgrund der vielfältigen Einflussparameter (Unternehmen, Ausbildungsstand, Aufgaben, IT-Systeme etc.) kaum aussagekräftig.

7.3 Expertengespräche zur IT-Integration

Mit den Expertengesprächen werden im Rahmen dieser Arbeit zwei Zielsetzungen verfolgt. Zum einen soll die empirische Basis, durch die Analyse weiterer IT-Integrationen, ausgedehnt werden. Hierzu wurden die Experten im Rahmen des Gesprächs zunächst gebeten, Verlauf und Inhalte des von ihnen verantwortlich geleiteten IT-Integrationsprojektes zu schildern und wichtige Phasen anhand von Projektunterlagen zu erläutern. Basierend auf diesen Informationen, erfolgt als zusätzliche Explorationsstufe die nachfolgende Aufarbeitung der jeweiligen Integrationsprojekte.

Das weitere, wesentliche Ziel der Expertengespräche ist es, den ersten Entwurf der praktisch normativen Empfehlungen zur erfolgreichen Bewältigung der IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen auf ihre Praxistauglichkeit hin zu überprüfen und zu optimieren. Durch diesen Teil der Expertengespräche wird im Forschungsprozess ein Beitrag zur Evaluation der Ergebnisse geleistet.

Bei Auswahl der Interviewpartner war zu gewährleisten, dass diese verantwortlich IT-Integrationen im Rahmen des Post-Merger Managements mittelständischer Unternehmen geleitet haben. Ferner sollten, zur Sicherstellung des breiten Anwendungsbereichs der Empfehlungen, die beteiligten Unternehmen anderen Branchen als das Case Research Projekt angehören. Die Auswahl der Experten und Unternehmen erfolgte schließlich aufgrund persönlicher Kontakte und Informationen des Verfassers. Dadurch, dass die Experten den Verfasser bereits persönlich kannten, bestand von Anfang an die Bereitschaft, aktiv mitzuarbeiten und auch interne, vertrauliche Informationen weiterzugeben.

7.3.1 Fallbeispiel: Unternehmen aus dem Bereich Elektronik

Beim Käufer handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich optoelektronischer Systeme mit Stammsitz in Baden-Württemberg. Zum Zeitpunkt der betrachteten Akquisition (1993) wurden an drei Standorten in Deutschland und der Schweiz ca. 500 Mitarbeiter beschäftigt und ein Gesamtumsatz von ca. 50 Mio. € erzielt. Motiv für die Akquisition war die sinnvolle Erweiterung des Produktspektrums zur Erlangung von zusätzlichem Wachstumspotential.

Das akquirierte Unternehmen mit Sitz in Bayern beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme 20 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 2,5 Mio. €. Motiv für den Ver-

kauf war die Erkenntnis, für das angestrebte Wachstum nicht über die erforderlichen finanziellen Mittel sowie geeignete Vertriebskanäle zu verfügen.

Die Strategie des Mergers bestand darin, das akquirierte Unternehmen in Form eines Profitcenters weitestgehend eigenständig fortzuführen und lediglich in den Bereichen Vertrieb und allgemeine Verwaltung Synergiepotentiale zu nutzen. Das Produktportfolio des akquirierten Unternehmens wurde beibehalten und sollte eigenständig ausgebaut werden. Die Hauptprozesse im Tochterunternehmen blieben damit unangetastet und langfristig in eigener Verantwortung.

Das Vorgehen bei den indirekten Bereichen war differenzierter. So erhielt das Tochterunternehmen bei den Finanzen klare Vorgaben des Mutterhauses bezüglich turnusmäßiger Abgabetermine standardisierter Berichte. Die Werkzeuge zur Erstellung sowie die Abläufe zur Bearbeitung der Berichte wurden dagegen nicht vorbestimmt. Generell wurden Aufgaben vom Mutterunternehmen nur dann übernommen, wenn Defizite in Bereichen des erworbenen Unternehmens bestanden.

Bei den IT-Systemen wurden zum Zeitpunkt der Akquisition nur bei den Office Anwendungen, der PC Hardware sowie der Infrastruktur des Netzwerks gleiche Systeme eingesetzt. Beim Tochterunternehmen wurde ein low-cost ERP-System, jedoch ohne Finanzmodul, genutzt. Die Finanzabrechnung wurde durch einen externen Dienstleister erbracht. Das CAD-System wurde eigenständig, ohne PDM-Anbindung, betrieben. Die Betreuung der Systeme wurde durch Mitarbeiter aus den Fachabteilungen nebenher wahrgenommen.

Das im Mutterunternehmen genutzte ERP-System besaß zwar eine Finance Integration, wegen allgemein funktionaler Defizite und der Y2K Problematik stand jedoch die Ablösung des Systems an. Aufgrund dieses Wechselszenarios sowie der Abneigung im Tochterunternehmen, Systeme des Mutterhauses zu übernehmen, blieben die Kernsysteme im akquirierten Unternehmen zunächst unangetastet. Lediglich Aufgaben der Netzwerk- und PC-Betreuung wurden kurzfristig vom Mutterunternehmen übernommen.

Bei der IT wurde damit der Ansatz verfolgt, die Eigenständigkeit des akquirierten Unternehmens zu bewahren. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass bei neuen Vorhaben keine inkompatiblen Systeme beschafft wurden. Ferner wurde darauf gesetzt, dass mit der Zeit im Tochterunternehmen die Notwendigkeit zur Harmonisierung der IT-Systeme selbst erkannt und eingefordert würde.

Die zugestandene Eigenständigkeit wurde nahezu 10 Jahre bewahrt. In dieser Zeit wuchs das Tochterunternehmen von 20 auf 80 Mitarbeiter, bei einer Steige-

rung des Umsatzes von 2,4 auf 24 Mio. €. Bei allen Erfolgen des Tochterunternehmens blieben die Probleme bei der Finanzkonsolidierung sowie der fehlenden Systemunterstützung bei der CAD-Datenablage dauerhafte Reibungspunkte. 10 Jahre nach Vollzug des Mergers wurde schließlich vom Tochterunternehmen der Antrag zur Änderung der IT-Systeme gestellt.

Die wesentlichen Eckpunkte für die IT-Umstellung wurden im Rahmen einer turnusmäßigen Sitzung der Geschäftsführung des Mutterunternehmens unter Beisein des IT-Leiters besprochen und festgelegt. Diese waren:

- Umstellung auf die Systeme des Mutterunternehmens
- Angleichung der Prozesse innerhalb der Unternehmensgruppe
- Ggfs. Optimierung der bestehenden Prozesse / Anpassungen der Systeme
- Insourcing Buchhaltung / entfall externer Dienstleistungen
- Projektbearbeitung und Verantwortung weitestgehend durch eigene Mitarbeitern des Tochterunternehmens
- Gezielte Unterstützung durch Mitarbeiter des Mutterunternehmens
- Umstellungszeitrahmen: ca. 1 Jahr

Wesentliche Vereinfachung bei der Entscheidungsfindung, war die bereits vollzogene Angleichung der Hauptprozesse in Mutter- und Tochterunternehmen (vgl. Abbildung 42). Der Prozessschritt „Vertrieb“ wurde bereits zentral wahrgenommen, die weiteren Hauptprozessschritte verliefen vergleichbar.

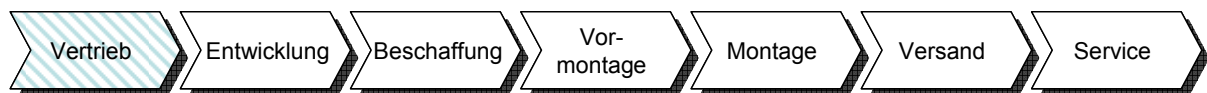


Abbildung 42: Hauptprozesse von Mutter- und Tochterunternehmen

Als Projektleiter wurden der IT-Verantwortliche des Mutterunternehmens sowie die Leiterin Buchhaltung des Tochterunternehmens bestimmt. Bei den Mitgliedern der Projektorganisation wurde auf die umfassende Einbindung aller Bereiche des Tochterunternehmens besonderer Wert gelegt (vgl. Abbildung 43).

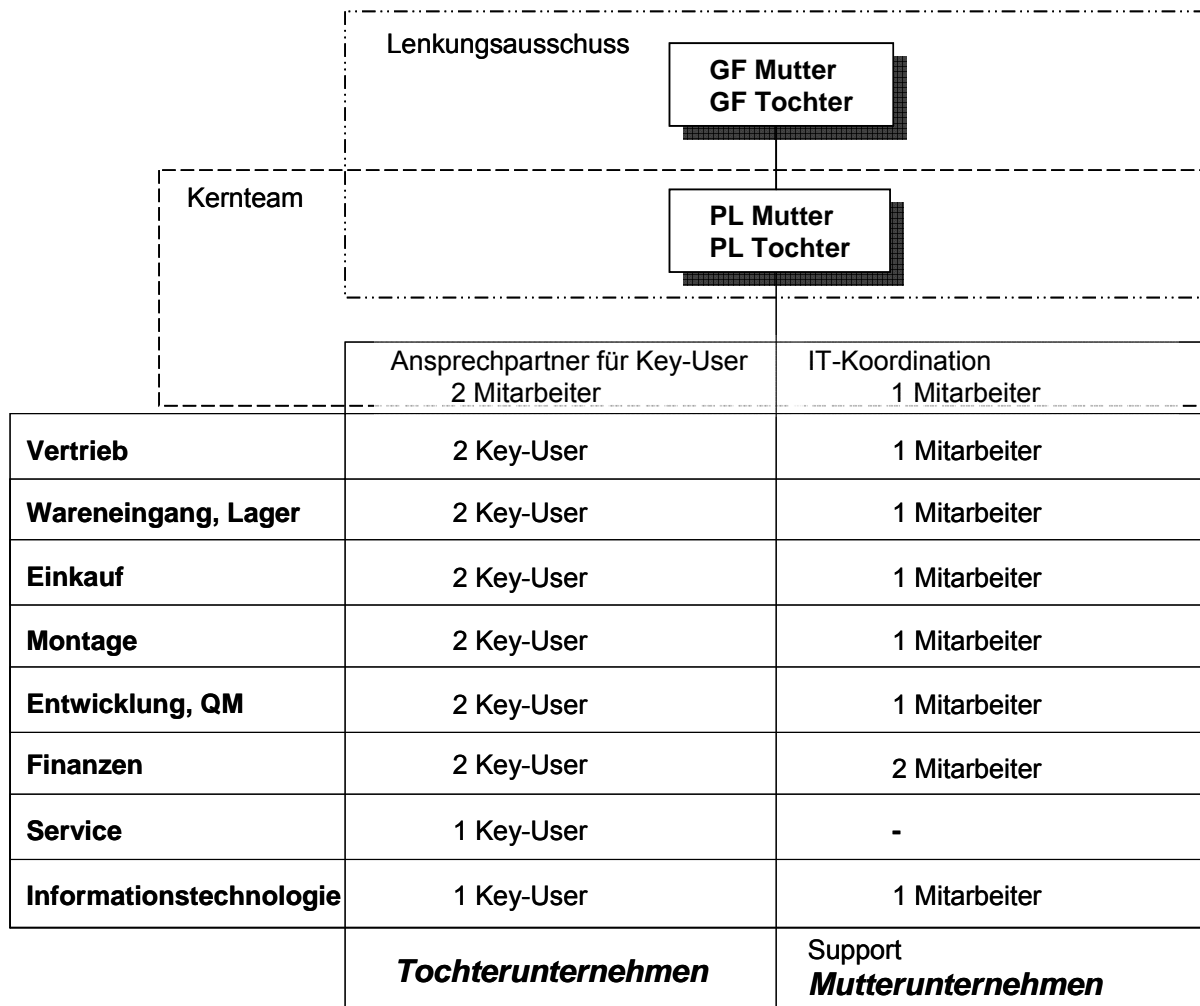


Abbildung 43: Projektorganisation Umstellung ERP und PDM

Der Projektplan wurde, gemäß dem vorgegebenen Umstellungszeitrahmen, zu Beginn des Projektes detailliert (vgl. Abbildung 44) und anschließend konsequent abgearbeitet. Nach anfänglich allgemeiner Euphorie, kam es gegen Halbzeit des Projektes vermehrt zu Spannungen, da einzelne bisher bekannte Funktionalitäten des Altsystems von den Mitarbeitern des Tochterunternehmens auch für das neue System eingefordert wurden. Anpassungen am System des Mutterunternehmens sollten jedoch nur dann vorgenommen werden, wenn der Änderungsaufwand kalkulierbar und der Nutzen nachweisbar war. Hier bedurfte es einer geschickten Doppelstrategie, in dem einerseits gute Lösungen des Tochterunternehmens (z. B. Barcodeerkennung), die sich ohne großen Anpassaufwand im Zielsystem realisieren ließen, kurzfristig umgesetzt wurden. Andererseits wurden häufig Anforderungen mit dem Hinweis abgelehnt, dass die Prozesse im Mutterunternehmen, auch ohne weitere Anpassungen, bereits funktionsfähig abgebildet sind. Solche Entscheide, die durch Ausspielen des

Machtfaktors herbeigeführt wurden, wurden nur schwer akzeptiert und erst für richtig empfunden, nachdem auch von den Betroffenen eigene Erfahrungen in der neuen Prozessbearbeitung vorlagen.

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
Analysephase													
Projekt aufsetzen und Projektplan erstellen													
Unternehmen informieren													
Grundlagentraining													
Festlegung des Geschäftsmodells													
Pilotierungsphase													
Implementierung PDM													
Interne Dokumentation													
Definition Daten-Codierungsschema													
Akzeptanz des endgültigen Geschäftsmodells													
Einführungsphase													
Definition Ablaufschema Datenkonvertierung													
Konvertierung und/oder Eingabe Stammdaten													
Übernahme Bewegungsdaten													
Schulung Enduser													
going Live													
Optimierung													

Abbildung 44: Projektplan IT-Umstellung Kernsysteme ERP und PDM

Bei der Datenkonvertierung konnten alle Stammdaten ohne manuelle Eingriffe in die Zielsysteme transferiert werden. Lediglich einige Bewegungsdaten waren von Hand zu übertragen. Spätestens nach Beginn der intensiven Anwenderschulungen, in denen in der Breite auch aufgezeigt werden konnte, was die neuen Systeme zu leisten imstande sind, war die kritische Projektphase überwunden und die Umstellung konnte termingerecht vorgenommen werden.

Zwei Jahre nach erfolgter Umstellung wird rückblickend von allen Anwendern die Richtigkeit der Systemkonsolidierung bescheinigt. Aufwändige und nicht wertschöpfende Abstimmungsprozesse sind entfallen und in Summe wurde einiges an Zusatzfunktionalität durch die neuen Systeme gewonnen. Das Vorgehen der Geschäftsführung, im kleinsten Kreis die verschiedenen Alternativen zu betrachten, den Systementscheid zu fällen, das Projektteam zu bestimmen und klare Leitplanken zur Umsetzung zu formulieren, wird allgemein akzeptiert.

Basierend auf den gesammelten Erfahrungen soll künftig ein ähnliches Prozedere, bei weiteren Akquisitionen oder Gründungen von Auslandsniederlassungen, angewendet werden. Dies soll jedoch mit dem Unterschied erfolgen, dass das Projekt bereits unmittelbar nach Vollzug der Akquisition angegangen wird und nicht mehr ein Zeitraum von 10 Jahren abgewartet wird. Die Vorteile konso-

lidierter IT-Systeme überwiegen deutlich dem Nachteil, funktionale Einschränkungen gegenüber optimierten Subsystemen hinnehmen zu müssen.

7.3.2 Fallbeispiel: Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus

Beim Käufer der 1997 durchgeführten Akquisition handelt es sich um einen Drehmaschinenhersteller, der zum Zeitpunkt der Übernahme ca. 1.500 Mitarbeiter an insgesamt 6 internationalen Standorten beschäftigte. Am Stammsitz in Baden-Württemberg sind Entwicklung und Produktion angesiedelt, die internationalen Standorte dienen vorwiegend lokalem Vertrieb, Vorführungen, Service und länderspezifischen Anpassungen. Das Unternehmen mit Rechtsform GmbH & Co. KG befindet sich in privatem Besitz.

Der Hauptsitz des übernommenen Unternehmens befindet sich nur 15 km vom neuen Mutterunternehmen entfernt, ebenfalls in Baden-Württemberg. Das auf CNC Kurz- und Langdrehmaschinen spezialisierte Unternehmen beschäftigte ca. 1.100 Mitarbeiter, befand sich zum Zeitpunkt der Übernahme jedoch in Konkurs und wurde durch einen Konkursverwalter geführt. Übernommen wurden 450 Mitarbeiter, die weiteren 650 Personen wurden vor Vollzug der Übernahme entlassen.

Beim Produktprogramm beider Unternehmen gab es nur teilweise Überschneidungen. Die Strategie der Übernahme aus Sicht des akquirierenden Unternehmens fußte im Wesentlichen auf folgenden Zielen:

- Erweiterung des Produktprogramms um die Erzeugnisse des neuen Tochterunternehmens, die bisher selbst nicht angeboten wurden
- Weiterbestehen des Tochterunternehmens als eigenständige Marke
- Bereinigen von Produktüberschneidungen, hierbei in der Regel Entfall der Produkte des Tochterunternehmens
- Nutzung von Synergien in Administration und Produktion

Für die Mitarbeiter des Tochterunternehmens bedeuteten Konkurs und Übernahme eine harte Zäsur. Die verbliebenen Mitarbeiter waren froh, wieder eine berufliche Perspektive zu erhalten. Zudem bestand die Zusage, dass zumindest ein Teil ihrer bisherigen Produkte, unter der eigenen Marke, weiter geführt werden. Andererseits wurde sehr schnell der dominierende Einfluss des neuen Mutterunternehmens deutlich.

Aufgrund der zwei Marken Strategie wurden die Hauptprozesse Vertrieb, Konstruktion, Montage und Service weitestgehend eigenständig in Mutter- und Tochterunternehmen belassen. Jedoch wurde zur Hebung von Synergien zügig begonnen, Beschaffung, Fertigung sowie alle unterstützenden Prozesse am Stammsitz des Mutterunternehmens zu zentralisieren. Mittelfristig erwiesen sich die getroffenen Maßnahmen als durchaus erfolgreich für das akquirierte Unternehmen. So wuchs die Belegschaft nach 4 Jahren um 35% auf 570 Mitarbeiter.

Übernahmestrategie bei der IT war, nur eine Organisationseinheit beizubehalten und die Hostsysteme am Sitz des akquirierenden Unternehmens zu konzentrieren. Lediglich für die PC- und Netzwerkbetreuung sollte eine kleine Mannschaft in den jeweiligen Werken verbleiben. Die Problematik der Zusammenführung des IT-Personals wurde bereits beim Kauf gelöst, in dem nur ein kleiner Teil der bisherigen IT-Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens übernommen wurde. Die wenigen Mitarbeiter konnten nach Zusammenlegung der Rechenzentren ohne größere Probleme in die IT-Organisation des Mutterunternehmens integriert werden.

Bei den PPS-Systemen wurden zum Zeitpunkt der Übernahme, in beiden Unternehmen, Varianten von IBM/Copics genutzt. Aufgrund eingeschränkter Funktionalität sowie der Y2K Problematik gab es im Mutterunternehmen, zeitlich parallel zum Merger, Bestrebungen, das System abzulösen. Mit der Vorgabe, ein System für beide Unternehmen auszuwählen, wurde unter Leitung des IT-Verantwortlichen des Mutterunternehmens eine Projektgruppe installiert; allerdings ohne Mitarbeiter des neuen Tochterunternehmens am Auswahlprozess zu beteiligen. Deren Akzeptanz litt jedoch kaum unter dieser Vorgehensweise, da sie im Zeitraum der Systemauswahl andere Sorgen hatten, als sich mit ERP-Systemen zu beschäftigen.

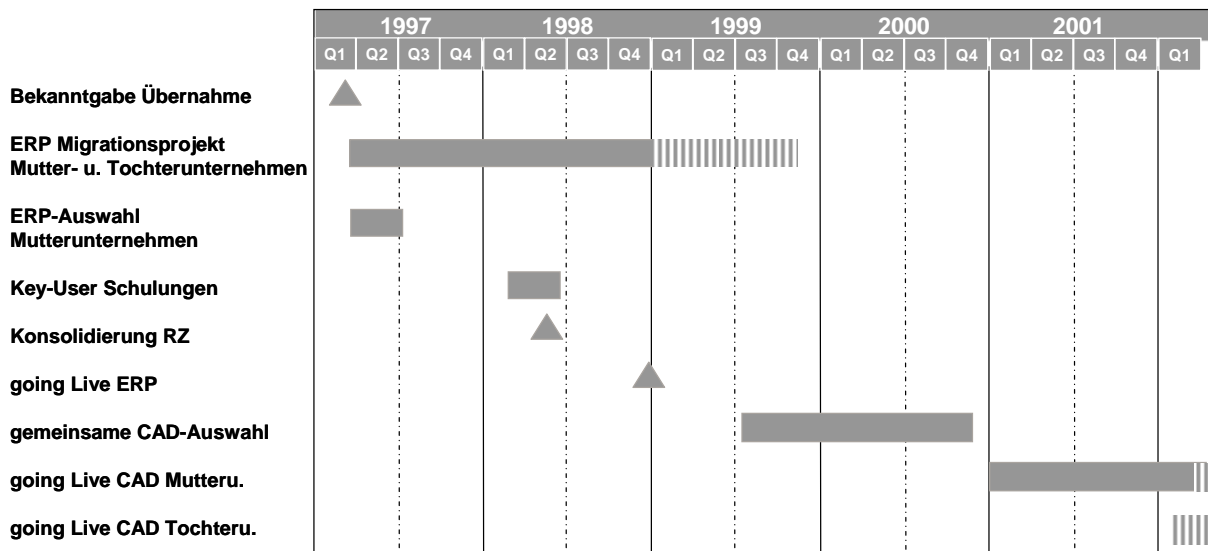


Abbildung 45: Zeitplan der IT-Integration

Mit dem Entscheid für das neue ERP-System wurde unter dem IT-Leiter eine Projektgruppe zur Umsetzung etabliert. Mittels Anwendung des Key-User Konzepts und der Baan Target Methode erfolgte dann, nach 1,5 Jahren, die Umstellung zeitgleich in beiden Unternehmen (vgl. Abbildung 45).

IT spezifische Aufgaben wurden während des ERP-Projektes überwiegend von den IT-Mitarbeitern des Mutterunternehmens wahrgenommen. Die neuen IT-Kollegen des Tochterunternehmens waren beauftragt, die Serverkonsolidierung voran zu treiben und ca. 1 Jahr nach Vollzug der Übernahme die noch benötigten Server ins Rechenzentrum des Mutterunternehmens umzuziehen.

Wurde die ERP-Umstellung noch nahezu ausschließlich vom Mutterunternehmen dominiert, war es bei der später anstehenden Auswahl eines neuen, gemeinsamen 3D CAD-Systems notwendig, im Projektteam Mitarbeiter der Konstruktionsabteilungen beider Unternehmen mit einzubeziehen. Die Ausgangslage dieses Projektes war weitaus schwieriger. Zum einen war das Selbstbewusstsein im akquirierten Unternehmen, aufgrund der sich einstellenden wirtschaftlichen Erfolge, deutlich gestiegen. Zum anderen waren die Ausgangssysteme mit Bravo3 im Mutterunternehmen und Medusa im Tochterunternehmen völlig verschieden. Trotz Erarbeitung einer Kriterienliste favorisierten die Mitarbeiter beider Unternehmen, aufgrund unterschiedlicher Wichtungen, letztendlich verschiedene Zielsysteme. Zum Schluss musste der Entscheid mehr oder minder durch Ausspielen des Machtfaktors herbeigeführt werden. Danach erwies sich die stufenweise Einführung des neuen Systems als langwierig und schwie-

rig. Es waren häufig Bestrebungen mit dem Tenor erkennbar: „wir haben ja immer gesagt, dass es so nicht funktioniert“.

Zusammenfassend wird vom Experten die Notwendigkeit konsolidierter IT-Systeme unterstrichen. Alle nationalen und internationalen Standorte arbeiten mit den gleichen Systemen, deren Betreuung erfolgt weitestgehend zentral. In welchem Maße bei Neuentscheidungen Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmen in die Voranalysephase zu integrieren sind, muss gerade bei Akquisitionen situationsabhängig entschieden werden. Es hat durchaus seinen „Charme“, falls die Akzeptanz der Endanwender zur Systementscheidung nicht allzu negativ beeinflusst wird, die Analysephase nur mit einem kleinen, homogenen Team durchzuführen. Lange, teilweise emotionale und wenig sachliche Reibungsverluste können so vermieden werden. So konnte das gesamte ERP-Projekt des vorliegenden Fallbeispiels konzentriert durchgezogen werden, dagegen war bereits die Auswahl des neuen CAD-Systems langwierig und die Umsetzung ist nach fünf Jahren immer noch nicht ganz abgeschlossen.

7.4 Zusammenfassung

Aus den empirischen Analysen kristallisieren sich für die erfolgreiche Durchführung der IT-Integration sechs Kategorien heraus: Dies sind Fragen zur Projektorganisation, zur Beteiligung der Mitarbeiter, zur Motivation und Kooperation im Integrationsteam, zu Key-Usern, zu den Endanwendern sowie zu Einflüssen aus dem Gesamtkontext des Mergers. Gemäß diesem Cluster sind in Tabelle 14 die wesentlichen Kriterien zusammenfassend dargestellt.

Top-Kriterien der IT-Integration	
Projektorganisation: <ul style="list-style-type: none"> • Teilprojekt des gesamten Post-Merger Managements • Verzahnung mit allen IT-relevanten Teilprojekten des Post-Merger Managements • Firmenübergreifende Zusammensetzung • Berücksichtigung wahrscheinlicher Fluktuation von Wissensträgern im Projektverlauf • Transparente, frühzeitige und offene Informationen zu erreichten Milestones 	„Beteiligt werden“ der Mitarbeiter: <ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Leitplanken: Top-Management und IT-Leitung plus ggf. Berater • Funktionale Ausprägungen: Projektteam • Umsetzung: Enduser <p>⇒ sukzessive Erweiterung im Projektverlauf</p>
Motivation / Kooperation: <ul style="list-style-type: none"> • Frühzeitiges Aufzeigen persönlicher Perspektiven nach Projektabschluss • Zuweisung klarer Aufgaben und Verantwortung im Projekt • Firmenübergreifende Teamgemeinschaft fördern 	Enduser: <ul style="list-style-type: none"> • Firmenspezifische Schulungen • Vermittlung von Prozesszusammenhängen • Kompetente Vor-Ort-Betreuung (Key-User)
Key-User: <ul style="list-style-type: none"> • Erfüllung des Anforderungsprofils • Motivation zur Wissensweitergabe 	Gesamtkontext des Mergers: <ul style="list-style-type: none"> • Vorliegen einer klaren Strategie • Konstante Unternehmensprozesse

Tabelle 14: Zusammenfassung der Top-Kriterien

8. Gestaltungsvorschläge zur erfolgreichen Bewältigung der IT-Integration

In Kapitel 8 fließen in die Empfehlungen zur erfolgreichen Bewältigung der IT-Integration im Zuge des Post-Merger Managements mittelständischer Industrieunternehmen die gesamten Erkenntnisse der vorliegenden Dissertation ein. Zunächst werden die Grundlagen der Empfehlungen behandelt und ihr Anwendungsbereich diskutiert. Anschließend wird der Phasenplan und Bezugsrahmen zur IT-Integration vorgestellt, der die verschiedenen Module zusammenfasst und verknüpft. Im darauf folgenden Abschnitt geht es um die Einbindung der IT-Integration in das Gesamtprojekt des Post-Merger Managements sowie deren wechselseitigen Einflüsse. Allgemein gültige Regeln des Projektmanagements sowie die Gestaltung der erforderlichen Sofortmassnahmen werden in den nachfolgenden Abschnitten ausgeführt. Anschließend werden die Projektphasen Vorstudien, Analysen und Umsetzung behandelt. Abschließend erfolgt die Diskussion und Darstellung des erwarteten Nutzens der Empfehlungen.

Die entwickelten Gestaltungsvorschläge und Leitlinien sind bewusst grundsätzlicher Natur. Es wäre verfehlt, eine allgemeingültige und alle Aspekte erfassende Lösung quasi als „Kochrezept“ entwickeln zu wollen. Vielmehr soll versucht werden, durch Schwerpunktbildung und durch Konzentration auf wesentliche, erfolgsrelevante Aspekte einen Bereich abzudecken, der besonders Erfolg versprechende Resultate erwarten lässt.

8.1 Basis und Anwendungsbereich der Empfehlungen

In diesem Abschnitt werden zunächst die Grundlagen der, in dieser Dissertation entwickelten, Empfehlungen beschrieben. Anschließend erfolgt die Diskussion und die Eingrenzung des Gültigkeitsbereichs.

8.1.1 Basis

Auf Basis eines Case-Research-Projektes erfolgt zunächst, im situativen Kontext, die Beschreibung von Inhalt und Ablauf des Post-Merger Managements sowie der IT-Integration. Darüber hinaus werden zusätzliche Analysen in Form von teilstrukturierten Interviews und zweier Fragebögen, bei besonders bedeutsamen Aufgabenblöcken, durchgeführt. Hierauf aufbauend werden der Phasenplan zur IT-Integration sowie die Gestaltungsvorschläge erstellt. Das untersuchte Fallbeispiel wird zudem immer wieder herangezogen, um die erstellten

Empfehlungen anschaulich zu beschreiben und damit einem ersten Praktikabilitätstest zu unterziehen. Das Case-Research-Projekt stellt also nicht nur die essentielle Grundlage für die Exploration dar, sondern dient teilweise auch der Verifikation der Empfehlungen.

Zur breiteren Abstützung der empirischen Basis werden zwei weitere Fallbeispiele in kurzer Form analysiert sowie mit den jeweils Verantwortlichen Expertengespräche geführt. Hierdurch wird zusätzlicher Input gewonnen und die Empfehlungen werden überprüft.

Daneben fließen Literaturaussagen und –empfehlungen zum Projektmanagement, zur Unternehmensintegration und zum Informationsmanagement ein. Diese bilden zum einen die Grundlage für die Datenerfassung im Rahmen des Case-Research-Projektes und liefern zum anderen Input für die Entwicklung des Phasenplans sowie zur Erstellung der Empfehlungen.

	Einflüsse PMI	Projektma- nagement	Sofortmass- nahmen	Vorstudien	Analysen	Umsetzun- gen
Interviews mit Betroffenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Fragebögen		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Case-Studien	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Expertenge- spräche	<input type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>		
Literaturem- pfehlungen	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ ≡ Haupteinsatzbereich

□ ≡ zusätzliche Informationen

Tabelle 15: Grundlagen der Empfehlungen

Tabelle 15 zeigt das Zusammenwirken der verschiedenen Grundlagen zur Ausformulierung der Empfehlungen.

8.1.2 Anwendungsbereich

Die Empfehlungen zur erfolgreichen IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements sind grundsätzlich für mittelständische Industrieunternehmen gedacht. Da jedoch der Grossteil der empirischen Grundlage auf einem Case-Research-Projekt beruht ist zu diskutieren, inwieweit Merkmale des untersuchten Falles den Gültigkeitsbereich einschränken.

Tabelle 16 zeigt die wichtigsten Merkmale des analysierten Fallbeispiels. Hauptsitz beider Unternehmen ist Deutschland, jedoch haben beide Firmen international ansässige Tochterunternehmen. Aspekte einer Cross Border Akquisition sind daher in den Empfehlungen berücksichtigt. Da jedoch das Zweigwerk des akquirierten Unternehmens in den USA lediglich Serviceaufgaben wahrnimmt, war nur eine rudimentäre IT-Einbindung erforderlich. Es ist daher durchaus wahrscheinlich, dass bei größeren, grenzüberschreitenden Akquisitionen zusätzliche Aspekte, beispielsweise zur Abbildung nationaler Steuergesetze und Bilanzierungsrichtlinien oder Unterstützung verschiedener technischer Normen und Maßeinheiten, berücksichtigt werden müssen. Solche erweiterten Anforderungen wurden, basierend auf Literaturempfehlungen und Expertengesprächen, in die Empfehlungen integriert.

Merkmal	Erwerber	Objekt
Land	Deutschland	Deutschland u. USA
Branche	Maschinenbau	Maschinenbau
Art der Transaktion	Horizontale Akquisition	
Größenordnung und -relation der Transaktionspartner	Mittelstand	kleine Konzernsparte
IT-Betrieb	Inhouse	Outsourcing
IT-Kernsysteme	PLM, Baan, Medusa, Outlook	SAP, AutoCAD, Lotus Notes

Tabelle 16: Kontextmerkmale des Falls mit eventuellem Einfluss auf die Empfehlungen

Bei der horizontalen Akquisition im Fallbeispiel sind beide Unternehmen im Maschinenbau tätig und gehören damit derselben Branche an. Für die Gültigkeit ist daher zum einen die Übertragbarkeit auf andere Branchen mittelständischer Industrieunternehmen zu hinterfragen. Aufgrund der durchgeführten Kurzanalysen weiterer Fallbeispiele der Elektrobranche und des Werkzeugmaschinenbaus sowie der Tatsache, dass branchenübergreifend dieselben IT Kernsysteme - mit nur zum Teil anderen Sondermodulen - eingesetzt werden, kann von einem breiten Anwendungsgebiet ausgegangen werden. Zum anderen ist die Anwendbarkeit für konglomeraten Zusammenschlüssen zu klären. Da konglomerate Zusammenschlüsse, besonders im Mittelstand, praktisch keine Bedeutung haben, wurde dieser Aspekt nicht näher untersucht, wenngleich aufgrund der Berücksichtigung von Literaturempfehlungen von einer guten Anwendbarkeit ausgegangen werden kann.

Im analysierten Fallbeispiel erwirbt ein größeres Unternehmen einen kleineren Partner. Die Berücksichtigung von Aspekten für den Zusammenschluss gleichstarker Partner erfolgt zum einen aufgrund der zu Beginn festgelegten Übernahmestrategie, das Tochterunternehmen als weitestgehend eigenständigen Bereich, in Form eines Profitcenters, zu führen. Zum anderen wurden in den Expertengesprächen keine Bedenken hinsichtlich der Anwendbarkeit bei annähernd gleich starken Partnern geäußert.

Auch die vorhandene Art des IT-Betriebs in den Unternehmen sowie die jeweils eingesetzten Systeme beeinflussen den Gültigkeitsbereich der Empfehlungen nicht. Diese Besonderheiten sind sowohl hinsichtlich personeller als auch strategischer Probleme und Entscheide entsprechend berücksichtigt.

Merkmal	Einfluss auf den Anwendungsbereich
Land	möglich
Branche	unwahrscheinlich
Art der Transaktion	möglich
Größenordnung und -relation der Transaktionspartner	möglich
IT-Betrieb	unwahrscheinlich
IT-Kernsysteme	unwahrscheinlich

Tabelle 17: Einfluss der Merkmale des Fallbeispiels auf den Anwendungsbereich der Empfehlungen

Zusammenfassend haben die spezifischen Merkmale des Case-Research-Projektes durchaus Einfluss auf den Anwendungsbereich der Empfehlungen. Wie Tabelle 17 zeigt, ist dies bei stark international geprägten Akquisitionen, bei konglomeraten Zusammenschlüssen sowie bei „Mergers of equals“ möglich. Durch Kurzanalyse zweier weiterer IT-Integrationen, Experteninterviews sowie Einbeziehung von Literaturempfehlungen konnte der Einfluss minimiert werden, so dass der angestrebte Anwendungsbereich für mittelständische Industrieunternehmen gut gewährleistet ist.

8.2 Phasenplan der IT-Integration

Abbildung 46 zeigt den entwickelten Phasenplan der IT-Integration bei KMU im Rahmen des Post-Merger Managements. Er gibt einen Überblick über die Einbindung der Teilprojekte, die gegenseitigen Wechselwirkungen sowie Hinweise über die zu bewältigenden Aufgaben. Gleichzeitig verschafft der Phasenplan

auch eine Orientierung über die in den Kapiteln 8.3 bis 8.8 folgenden Empfehlungen.

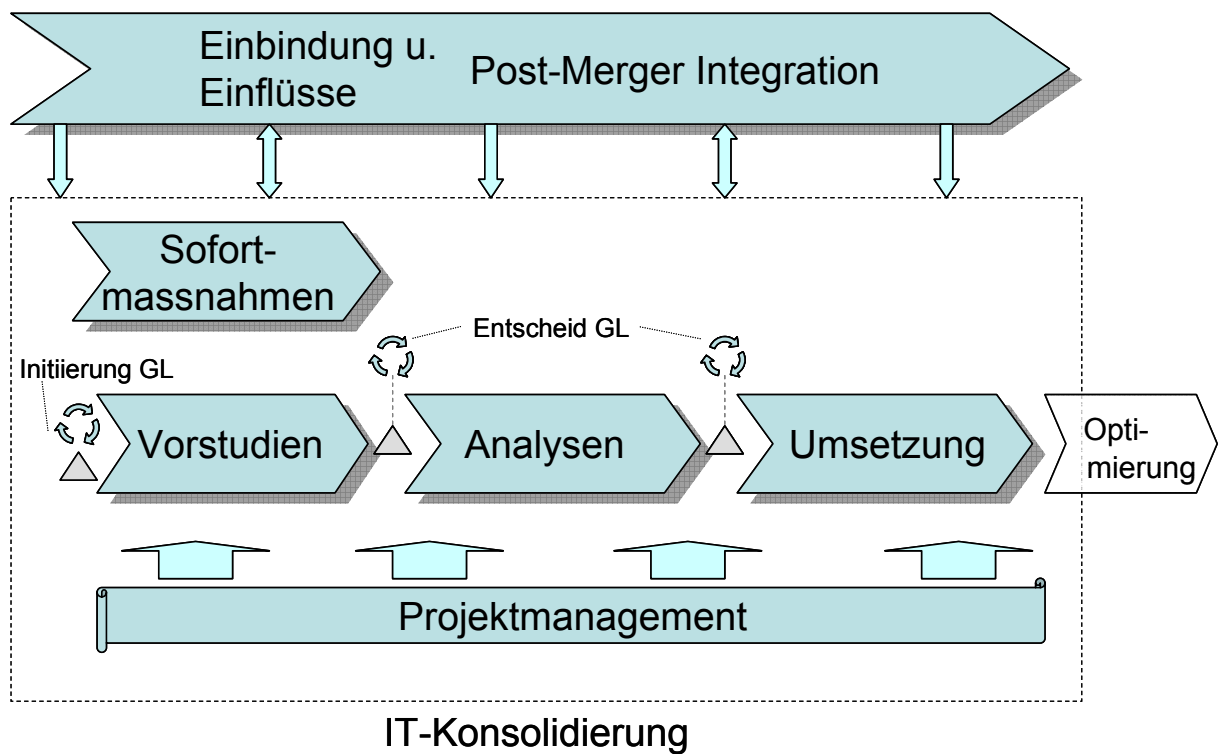


Abbildung 46: Phasenplan der IT-Integration

Der Aufgabenblock „Post-Merger Integration“ symbolisiert alle Teilprojekte, die zum Management des Integrationsprozesses etabliert werden. Diese bestimmen für den Prozess der IT-Integration die wesentlichen Leitplanken und beeinflussen das IT-Projekt über die gesamte Laufzeit. Machbarkeiten und Teilergebnisse aus dem Verlauf der IT-Integration haben andererseits Einflüsse auf das Gesamtprojekt der Unternehmensintegration. Die IT spezifischen Teilschritte führen im Ergebnis immer zur Bereinigung einzelner Systeme, weshalb die IT-Integration auch als IT-Konsolidierung bezeichnet werden kann (vgl. Abbildung 46).

Für die erfolgreiche Bewältigung aller Teilschritte in der IT-Integration bilden spezifische Elemente des „Projektmanagements“ die wesentliche Grundlage. Diese Methoden sind für alle Aufgabenblöcke annähernd gleich und können daher übergreifend in einem Kapitel behandelt werden.

Die Durchführung der eigentlichen „IT-Integration“ umfasst die Aufgabenblöcke Sofortmassnahmen, Vorstudien, Analysen und Umsetzung. „Sofortmassnahmen“ dienen der Aufrechterhaltung der betrieblichen Abläufe, sind umgehend

zu bearbeiten und haben keine feste inhaltliche und zeitliche Verknüpfung mit den anderen Aufgabenblöcken.

Die aufeinander aufbauenden Kernphasen der IT-Integration sind, nach Abstimmung innerhalb des engsten Führungskreises über die Berücksichtigung der strategischen Ziele des Mergers, durch die Geschäftsleitung zu initiieren. In der ersten Phase der „Vorstudien“ sind die verschiedenen Schwerpunkte der IT-Integration abzugrenzen und anschließend aufeinander abgestimmte Projekte in die Wege zu leiten. So sind beispielsweise Priorität und zeitliche Reihenfolge festzulegen, mit der die verschiedenen Systeme (ERP, CAD, E-Mail etc.) betrachtet werden sollen, welche Vorgaben für die künftige IT-Organisation gelten sollen und wie die Zusammensetzung der Projektteams zur Abarbeitung der IT-Themen aussehen soll. Bei Vorliegen der Ergebnisse ist, vor Start der nächsten Phase, die Abstimmung und Freigabe durch die Geschäftsleitung erforderlich. Die Ergebnisse der Vorstudien bilden den Input sowie die elementaren Leitplanken für den nachfolgenden Aufgabenblock „Analysen“. In diesem Aufgabenblock geht es darum, verschiedene Alternativen auszuwählen, hinreichend genau zu bewerten sowie Szenarien für die weitere Vorgehensweise zu entwickeln. Abschließend sind die Entscheidungen zur Umsetzung sowie die Freigabe der Budgets durch die Geschäftsleitung herbeizuführen. Im Aufgabenblock „Umsetzung“ geht es schließlich darum, die festgelegten Projektziele erfolgreich umzusetzen. Beschaffungen sind zu tätigen, Programmanpassungen auszuführen, Daten zu migrieren, Simulationen durchzuführen, Mitarbeiter zu schulen und ggf. organisatorische Veränderungen vorzunehmen. Begleitend ist das umsetzungsbezogene Controlling anzuwenden, der Projektfortschritt regelmäßig zu Monitoren und bei Abweichungen sind rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die nach erfolgreicher Umsetzung anschließende Phase der Optimierung ist unabhängig vom Kontext des Post-Merger Managements zu sehen und damit nicht mehr Bestandteil des Phasenplans.

8.3 Einbindung und Einflüsse der Post-Merger Integration

Im Rahmen des Gesamtkontextes der Post-Merger Integration ist das Projekt der IT-Integration zumindest zeitweise immer ein Teilprojekt unter mehreren Teilprojekten. Wesentliche Rahmenbedingungen und Einflüsse auf das IT-Projekt werden in parallel laufenden Projekten, durch beispielsweise übergeordnete Strategien und Vorgehensweisen, festgelegt. Zur möglichst optimalen Behandlung dieser Gegebenheiten wird im Folgenden ein zweistufiger Vorgehensplan entwickelt. Zunächst wird die Thematik der organisatorischen Einbindung der IT-Integration in das Gesamtprojekt der Post-Merger Integration be-

trachtet. Darauf aufbauend werden Empfehlungen zur Behandlung der wechselseitigen Einflüsse gegeben.

8.3.1 Einbindung in die Projektorganisation des Post-Merger Managements

Bei der Einbindung der Informatik in die Projektorganisation der Post-Merger Integration sind grundsätzlich drei Themenkomplexe zu berücksichtigen: Zum ersten ist sicherzustellen, dass funktionale Anforderungen aus den Integrationsprojekten zeitnah in das IT-Projekt eingespeist werden. Zum zweiten ist zu berücksichtigen, dass die Belange der Informatik in den einzelnen Integrationsbereichen beachtet werden. Zum dritten ist zu entscheiden, wie das Projektteam der Informatikintegration in das Gesamtprojekt eingebunden wird (vgl. Kapitel 4.3.1 und 4.4.1).

Die funktionalen Anforderungen an die Informationssysteme werden durch die verschiedenen Integrationsbereiche festgelegt. Die Erfahrungen im Case-Research-Projekt zeigen, dass in diesen Teilprojekten eine iterative Bearbeitung der Integrationsthemen erfolgt, was oft zu nachträglichen Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation führt. Dementsprechend sind auch die Anforderungen an die Informationssysteme einem ständigen Wandel unterzogen. Erfolgt die Formulierung der geänderten Anforderungen ohne Einbeziehung fundierten IT Know-hows (ggf. einfacher zu realisierende Alternativlösungen, hohe Umsetzungsaufwände, Einflüsse auf andere Organisationseinheiten etc.), drohen Überschreitungen der Projektbudgets und Zieltermine. Es wird daher empfohlen, in den funktionsbezogenen Integrationsteams jeweils Personen einzubinden, die in Doppelfunktion auch im Projektteam der Informatikintegration mitwirken. Hierdurch wird zum einen erreicht, dass umgehend und ohne Schnittstelle funktionale Anforderungen in das Projekt der IT-Integration getragen werden. Zum anderen ist so die Berücksichtigung der IT-Belange in den sonstigen Post-Merger Teilprojekten sichergestellt.

Für den Bereich der Informatik ist ein eigenes Teilprojekt zu bilden (vgl. Kapitel 4.4.1). In diesem Team muss zum einen die Integration der Informatikorganisation und –systeme durchgeführt werden und zum anderen muss die Koordination der IT-Anforderungen aus den weiteren Integrationsprojekten erfolgen. Das Teilprojekt der IT-Integration ist immer als wichtiger Baustein - im Rahmen der gesamten Integrationsmaßnahmen nach Vollzug der Akquisition - zu betrachten. Wie die Erfahrungen aller drei analysierter Referenzprojekte zeigen, ist es erforderlich, bereits bei Erstellung des Integrationsplans das IT-Projekt, neben

den funktionalen Projekten, hierarchisch ebenbürtig in der Gesamtorganisation des Post-Merger Managements zu verankern. Durch die empfohlene hierarchische Gleichstellung wird auch die Beteiligung der Informatik im Rahmen zentraler Entscheidungsfindung, beispielsweise auf Ebene des Lenkungsausschusses, gewährleistet. Das Problem, durch zu viele Beteiligte die Arbeitsfähigkeit dieses Entscheidungsgremiums negativ zu beeinflussen, besteht bei mittelständischen Unternehmen, aufgrund der überschaubaren Strukturen, kaum. Nur durch direkte Beteiligung der Informatik in der obersten Ebene des Post-Merger Managements werden dessen Gestaltungspotentiale im Integrationsprozess hinreichend eingesetzt sowie die terminlichen, technischen und Budgetmäßigen Auswirkungen gewünschter IT-Modifikationen entsprechend berücksichtigt.

Die enge Verzahnung des IT-Projektes mit dem gesamten Prozess des Post-Merger Managements hat noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden, positiven Nebeneffekt. Die bei der IT-Integration notwendigen Ist-Analysen der Haupt- und Unterstützungsprozesse beider Unternehmen bewirken automatisch, sich gegenseitig besser kennen und verstehen zu lernen. Der Transfer von Prozess Know-how wird gefördert, wodurch die Projekte der Organisationsbereiche unterstützt werden. Allgemein wird ein Beitrag zur Verbesserung des Integrationsklimas geleistet (vgl. Rentrop, 2004, S. 188).

8.3.2 Einflüsse aus dem Post-Merger Management

Bestimmend für die Rahmenbedingungen und Aufgaben der Informationstechnologie sind die strategischen Zielsetzungen der Akquisition (vgl. Kapitel 4.5.2). Oberste Aufgabe sind die operative Unterstützung des Geschäfts des neuen Gesamtunternehmens sowie die Unterstützung des Integrationsprozesses selbst. Erst diesen Zwecken nachgelagert folgen die internen Zielsetzungen der IT-Integration, wie Hebung von Synergien oder Senkung laufender IT-Kosten.

Bereits zu Beginn des Projektes der Informatikorganisation müssen die strategischen Anforderungen des Mergers sowie die Leitplanken der verschiedenen Integrationsbereiche bekannt sein, um die verschiedenen Zielsetzungen für die IT zu formulieren. Da sich erfahrungsgemäß im Laufe des Integrationsprojektes personelle Veränderungen ergeben (vgl. Kapitel 3.5.3), in deren Konsequenz veränderte Aufbau- und Ablauforganisationen geänderte Anforderungen an die Informationssysteme stellen (vgl. Kapitel 6.6), ist gerade zu Beginn strategischer Weitblick bei der Systemgestaltung gefordert. Die Systeme sind so zu konfigurieren, dass wahrscheinliche Veränderungen ohne umfangreiche Systemanpassungen abgebildet werden können.

Für das Tagesgeschäft des Integrationsprozesses sind zügige Abstimmungen und Rückkopplungen, bei neuen funktionalen Anforderungen sowie geplanten Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation, notwendig. Zum einen ist die Realisierbarkeit der Maßnahmen zu prüfen. Gemeinsam mit den Fachbereichen sind, mit dem Ziel, die Lösung mit dem optimalen Kosten/Nutzen Verhältnis festzulegen, verschiedene Szenarien zu erarbeiten. Zum anderen dienen diese Abstimmungen bereits der Erstellung des Pflichtenhefts und erleichtert damit signifikant deren Realisierung. Entfallen oder ändern sich Anforderungen der Fachbereiche, kann in der IT-Entwicklung umgehend reagiert werden. Nicht mehr benötigte Entwicklungen können gestoppt oder verändert werden, wodurch unnötige Arbeiten, bei ohnehin knappen Ressourcen, vermieden werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zur Beherrschung der wechselseitigen Einflüsse von Belangen der IT-Integration mit denen anderer Organisationsprojekte des Post-Merger Managements ein gut funktionierendes und straff organisiertes Änderungsmanagement etabliert werden muss. Umfangreichere Änderungen funktionaler Anforderungen der Fachbereiche an die Informationssysteme sowie Auswirkungen auf die funktionalen Organisationsprojekte, die aus den Projekteinhalten der IT-Integration resultieren, sind jeweils dem obersten Entscheidungsgremium vorzustellen und müssen vor Beginn der Umsetzung von diesem Ausschuss freigegeben werden.

8.4 Projektmanagement

Wie aus dem entwickelten Phasenplan (vgl. Abbildung 46, S. 163) hervorgeht, fließen in alle Phasen der IT-Integration Elemente des Projektmanagements ein. Fundierte Kenntnisse und die Anwendung des Instrumentariums vom Projektmanagement inklusive Multi-Projekt-Management werden demzufolge für die erfolgreiche Gestaltung der IT-Integration benötigt. Auf eine ausführliche Darstellung dieser methodischen Grundlagen wird jedoch verzichtet, da es sich um Methodengut handelt, welches bereits in der Literatur gut abgestützt ist. Die Ergebnisse des Case-Research-Projektes sowie die weiteren Analysen zeigen jedoch deutliche Schwachstellen bei den mittelständischen Betrieben in der Anwendung dieser Methoden. Daher werden nachfolgend Empfehlungen zur Gestaltung der Projektmanagement-Elemente gegeben, die bei der IT-Integration benötigt werden und von den Betroffenen als besonders erfolgskritisch bezeichnet wurden. Die Empfehlungen dieses Abschnitts sind gültig für alle Aufgabenblöcke der IT-Integration, auf Besonderheiten wird in den jeweiligen Abschnitten zu den einzelnen Aufgabenblöcken eingegangen.

8.4.1 Funktionale Betrachtung

Bei der funktionalen Betrachtung geht es darum, was im Rahme des Projektmanagements zu tun ist. Hierzu gehören Aspekte des Ingangsetzens und Inganghaltens der Projekte sowie das Festhalten und die Kommunikation der erreichten Ergebnisse (vgl. hier und zum folgenden Haberfellner, 1992, S. 2090 ff.).

Wesentliche Weichenstellungen für erfolgreiche Projekte werden bereits bei deren Ingangsetzen vorgenommen. Hierfür sind zu jedem der genannten Aufgabenblöcke, im Rahmen vorgelagerter Projektplanungen, zunächst die Ziele und Etappenziele eindeutig, widerspruchsfrei und umsetzbar zu definieren. Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, für die Zielerreichung möglichst objektiv messbare Kriterien zu nennen. Es folgt die Gliederung logischer und übersichtlicher Aufgabenpakete mit möglichst wenigen und möglichst einfachen Schnittstellen. Den Aufgabenpaketen zuzuordnen sind Budgets (Arbeitsaufwände, Kosten, externe Ressourcen), Termine, Beteiligte und eindeutig Verantwortliche. Ferner sind noch die Zusammensetzung des Projektausschusses, als der Projektgruppe übergeordnete Entscheidungsinstanz, sowie Art und Form der zu liefernden Ergebnisse festzulegen. Zum Start der Projekte sind die so erstellten Eckwerte in einem gemeinsamen Kick-off Meeting an alle Projektbeteiligten, als genereller Orientierungsrahmen, zu übermitteln.

Beim Inganghalten, also der Steuerung und –kontrolle der Projekte, kommt der Projektleitung die elementare Bedeutung zu. Im Rahmen der Projektsteuerung sind die Detailaufgaben den Beteiligten zuzuweisen. Einzusetzende Methoden und Werkzeuge sind abzustimmen und festzulegen. Die Arbeiten in der Projektgruppe sind zu koordinieren und voranzutreiben. Auch muss Kontakt mit den Entscheidungsträgern sowie später Betroffenen gehalten werden. Wichtige „weiche“ Erfolgsfaktoren sind die zeitnahe und transparente Information und Kommunikation sowie die individuell zu gestaltende Motivation des Projektteams, sowohl durch Maßnahmen innerhalb des Projektauftrags als auch durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb des betrieblichen Rahmens.

Die Projektkontrolle bildet die Basis für weitere Handlungen. Sie erfolgt vorwiegend hinsichtlich Arbeitsfortschritt, Aufwand sowie Qualität der erzielten Durchführung. Wesentlich ist, sich abzeichnende Ergebnisse frühzeitig zu erkennen, um optional noch korrigierend eingreifen zu können.

Die im Projekt erarbeiteten Ideen und Ergebnisse sind festzuhalten und zu kommunizieren. Dabei ist die Kommunikation mit dem Projektausschuss zu un-

terscheiden gegenüber der Kommunikation, mit den mittelbar von den Projektentscheidungen Betroffenen im Unternehmen. Zur Überwachung des Projektfortschritts ist für den Projektausschuss in regelmäßigen Abständen und in möglichst kurzer Form der Stand der Arbeiten, eventuell vorhandene Probleme und Lösungsansätze bzw. zu ergreifende Maßnahmen sowie der Ist-/Soll-Abgleich der Budgets zu dokumentieren. Entscheidungsvorlagen sind individuell und der Aufgabenstellung angemessen zu erstellen. Enthalten müssen sie die Ist-Situation, die angestrebten Ziele, Lösungsalternativen inklusive Kosten-/Nutzen-Bewertungen, Empfehlungen der Projektgruppe, welche Alternative warum favorisiert wird sowie Ausblicke für das weitere Vorgehen. Die vom Projektteam erarbeiteten Meilensteine und Ergebnisse sind nach Bestätigung durch den Projektausschuss an die Betroffenen zu kommunizieren. Bei der Einführung oder Migration auf neue Systeme ist die Kommunikation und Information ein zentraler Erfolgsfaktor. Ziel ist dabei, das Zusammenwachsen der Unternehmen zu fördern und aktuelle Ergebnisse zu übermitteln. Um möglichst frühzeitig Unsicherheiten auszuschließen sowie gleichzeitig Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Betroffenen zu erlangen, ist größtmögliche Transparenz anzustreben. Daher sind rechtzeitig - auf gesicherte Fakten stützend - Gründe, Bewertungskriterien und Zielsetzungen von Veränderungen an die Betroffenen zu kommunizieren.

8.4.2 Institutionale Betrachtung

Bei der institutionalen Betrachtung geht es zunächst um die Festlegung des geeigneten Organisationsmodells. Anschließend wird die Konfiguration von Projektleiter und Projektteam bestimmt. Es folgt die organisatorische Einbindung der Projektgruppe in die Unternehmenshierarchie sowie die Abbildung der Entscheidungsinstanzen.

Als Organisationsmodell für Projekte des Post-Merger Managements sind Stabs- oder reine Projektorganisation für mittelständische Unternehmen weniger geeignet. Einflussmöglichkeiten und Kompetenzen der Projektleitung für die erfolgreiche Gestaltung dieser unternehmenswichtigen Projekte sind bei der Stabsorganisation zu beschränkt. An sich optimal wäre die reine Projektorganisation, da hierbei, zeitlich befristet, die Beteiligten ausschließlich und konzentriert die Projektaufgaben bearbeiten könnten. Aufgrund der beschränkten Ressourcen in mittelständischen Unternehmen und der Notwendigkeit, neben der Projektarbeit auch noch das Tagesgeschäft zu erledigen, ist diese Organisationsform in der Praxis jedoch wenig brauchbar. Empfohlen wird die Matrixprojektorganisation (vgl. Kapitel 4.4.1), die zur Bearbeitung der vorgestellten Auf-

gabe als guter Kompromiss praktikabler Organisationsformen angewendet werden kann.

Die Wahl des Projektleiters spielt hinsichtlich der Integrationsfunktion eine zentrale Rolle. Wie die positiven und negativen Erfahrungen des Case-Research-Projektes (vgl. Kapitel 5.6) zeigen, sollte es sich um eine integrationserfahrene Führungskraft mit entsprechender sozialer Kompetenz und breiter Akzeptanz in beiden Unternehmen handeln. Neben den fachlichen Qualifikationen muss er über starke Konfliktlösungs- und Kommunikationsfähigkeiten verfügen. Er muss den engen Kontakt zur obersten Leitung und dem Projektteam pflegen sowie das Gespräch mit Sachbearbeitern der verschiedenen betroffenen Organisationseinheiten suchen.

Bezüglich der Teilnehmer der verschiedenen Integrationsteams sind zwei Aspekte zu beachten (vgl. Kapitel 4.4.1 und 7.2.2). Erstens muss in der Regel in der Post-Merger Phase mit funktionsbezogenen Integrationsteams gearbeitet werden, die aus Mitarbeitern beider Unternehmen bestehen. Zweitens stellt die Beteiligung der betroffenen Fachbereiche einen Erfolgsfaktor in allen IT-Projekten dar.

Bei der Bildung der Teams ist zu beachten, dass Mitarbeiter ähnlicher Organisationseinheiten aller beteiligter Unternehmen, möglichst unter einheitlicher Leitung, einbezogen werden. Ein Spannungsfeld besteht jedoch zwischen einer effizienten Arbeitsweise in kleinen Teams versus möglichst umfangreicher Partizipation. Auch ist zu berücksichtigen, dass bei Beteiligung von Mitarbeitern aller betroffener Fachbereiche und beider Unternehmen größere Arbeitsgruppen zustande kommen, die tendenziell eher vorhandenes Verteidigen sowie Einigungen bzgl. Veränderungen nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erzielen. Die Zusammensetzung des Projektteams muss daher in Abwägung mit dem jeweiligen Projektziel erfolgen (vgl. Kapitel 4.4). Sollen größere Veränderungen angestoßen werden, ist das Team auf eine kleine Kernmannschaft zu beschränken. Geht es mehr darum, Strategien umzusetzen, sind möglichst Vertreter aller betroffener Fachbereiche beider Unternehmen direkt einzubinden. Bei der Auswahl der Teams ist auf hohe fachliche und soziale Kompetenz, positive Motivation und die Belastbarkeit der Teilnehmer zu achten. Es muss ihnen ausreichend Raum für die Projektarbeit gegeben werden, wobei es nicht notwendig ist und aufgrund des Informationsaustauschs in der Organisation sogar kontraproduktiv wäre, sie für die Projektdauer komplett vom Tagesgeschäft in den Fachabteilungen freizustellen. Fallweise ergänzen und unterstützen externe Berater den Integrationsverantwortlichen und die Integrationsteams, wobei dar-

auf zu achten ist, aus Gründen der Nachhaltigkeit und Integrationsförderung, die Kernaufgaben mit internen Ressourcen zu bearbeiten.

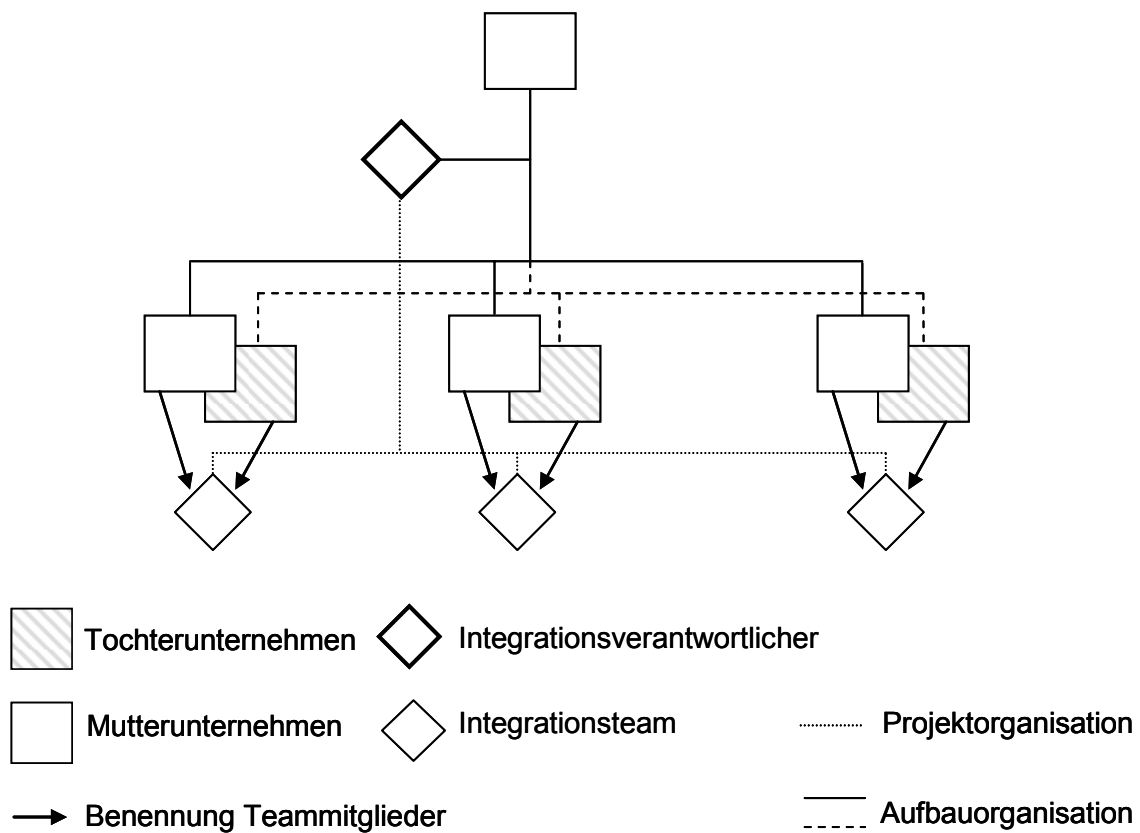


Abbildung 47: Projektorganisation der IT-Integration

Abbildung 47 zeigt den empfohlenen prinzipiellen Aufbau der Projektorganisation zu den verschiedenen Aufgabenblöcken der IT-Integration, wie er erfolgreich auch bei den untersuchten Fallbeispielen angewendet wurde. Aus dem Schaubild ist auch die empfohlene Einbindung der Projektorganisation in die Unternehmenshierarchie zu entnehmen. Änderungen der Informationssysteme sind immer mit höheren Investitionen verbunden und haben Auswirkungen auf einen großen Teil der Belegschaft. Zudem bestehen flache Strukturen in mittelständischen Unternehmen, so dass Projekte zur IT-Integration direkt an die oberste Unternehmensleitung berichten sollten. Um die Belastung der Geschäftsführung aufgrund zusätzlicher Meetings in Grenzen zu halten, kann das Berichtswesen in Form der turnusmäßigen Lenkungskreisbesprechungen erfolgen. In diesem Entscheidungsgremium sollten neben der Unternehmensleitung noch der Projektleiter und die Teilprojektverantwortlichen sowie ggf. externe Berater vertreten sein.

8.4.3 Instrumentale Betrachtung

Bei der instrumentalen Betrachtung zum Projektmanagement geht es um das „Wie“ der Bearbeitung. Nachfolgend werden zunächst einfach zu handhabende, aber sehr wirkungsvolle Planungs- und Kontrolltechniken vorgestellt. Anschließend erfolgt die Betrachtung von Methoden der Bewertung zur Entscheidungsfindung. Die ebenfalls der instrumentalen Betrachtung zuzuordnenden Techniken zur Zielformulierung werden im Aufgabenblock Analysen behandelt, da diese bei der IT-Integration überwiegend dort Anwendung finden.

Zur Unterstützung der Erstellung, Überwachung und Verteilung von Projektinformationen gibt es heute eine Vielzahl an Methoden und IT-Systemen. Dabei zeigt die Erfahrung, dass zum einen entsprechender Aufwand für die Datenerfassung betrieben werden muss und zum anderen, dass die Anforderungen bei der Systemauswahl häufig von dem abweichen, was später wirklich gebraucht bzw. angewendet wird. Auch spielen die Zusatzkosten für solche Systeme sowie das Know-how, die Software überhaupt anwenden zu können, eine nicht zu unterschätzende Rolle. Gerade für KMU geht es daher darum, möglichst mit Werkzeugen zu arbeiten, die bereits im Haus vorhanden sind und deren Bedienung von der überwiegenden Zahl der Nutzer schon beherrscht wird.

Als defacto Standardausstattung in allen Unternehmensbereichen gelten heute die Programme des Microsoft Office Paketes. Neben den Applikationen Word, Excel und PowerPoint gehören noch die Bedienung von Windows Explorer sowie Internet Explorer zum Basis Know-how der Anwender. Daher wird im Folgenden der Ansatz verfolgt, überwiegend mit den Microsoft Office Programmen zu arbeiten, was sich bereits im Case-Research-Projekt sehr gut bewährt hat.

Die Erstellung von E-Mail-Verteilern und gemeinsamen Verzeichnispfaden zur strukturierten Datenablage für die Projektteams ist gemäß Ergebnissen des Kapitels 7.2.2 ein Muss. Es handelt sich dabei um eine etablierte und geübte Praxis in den Unternehmen und bedarf daher hier keiner näheren Erläuterung. Zur Übersicht der wichtigsten Projektaufgaben sind mittels PowerPoint oder Excel Balkenpläne zu erstellen, die Reihenfolge, Dauer und Termine enthalten (vgl. als Beispiel Abbildung 23, S. 107). Für die daraus abzuleitende und weiter herunter zu brechende Planung und Kontrolle der einzelnen Arbeitspakete wurde das folgende Excel-Template entwickelt.

	A	B	C	D	E	F
5						
6			Deckblatt			
7			Aufgabenliste Projekt XY			
8			Index: 1 Stand: 01.04.05			
9						
10						
11			Einzelthemen:			Teilprojektverantwortlich:
12		1 - Netzwerk				Hr. X
13		2 - Hardware				Fr. Y
14		3 - Sonstige Infrastruktur				...
15		4 - E-Mail				...
16		5 - PLM				...
17		6 - Baan				...
18		7 - CAD/CAM				...
19		8 - Sonstiges				...
20		9 -
21						
22			Erläuterung der Symbole bei Statusangaben:			
23						
24		✓	Meilenstein erfolgreich abgeschlossen.			
25		☺	Meilenstein begonnen. Zielerreichung derzeit nicht gefährdet.			
26		☹	Meilenstein begonnen. Noch Unwägbarkeiten zur Zielerreichung.			
27		⊗	Barrieren erkannt. Maßnahmen erforderlich um Zielerreichung zu gewährleisten.			
28		○	Meilenstein noch nicht begonnen. Ziel noch ohne Probleme erreichbar.			
Deckblatt / Netzwerk / Hardware / Sonst. Infrastr. / E-Mail / PLM / Baan / CAD_CAM / Sonstiges						

Abbildung 48: Deckblatt zur Projektplanung und Kontrolle

Die gesamte Übersicht der einzelnen Aufgaben ist in einer zentralen Excel-Mappe zu verwalten. Die Speicherung erfolgt in einem Netzlaufwerk, das so einzurichten ist, dass alle Projektbeteiligten (ggf. mit unterschiedlichen Rechten) Zugriff haben. Das erste Tabellenblatt dient als Deckblatt, in dem allgemeine Informationen zum Projekt zu hinterlegen sind. Dies sind Projektbezeichnung, Änderungsstand und –datum, Übersicht der Teilprojekte und –verantwortliche sowie eine Agenda zu Statusangaben der Aufgabenpakete (vgl. Abbildung 48).

Die Aufgabenübersichten zu den einzelnen Teilprojekten sind in den folgenden Tabellenblättern aufzulisten, wobei Bezeichnung und Reihenfolge der Tabellenblätter der im Deckblatt abgebildeten Übersicht der Einzelthemen entsprechen sollte.

Der Kopfteil der Aufgabenübersichten (vgl. Abbildung 49) enthält allgemeine Informationen zum Teilprojekt sowie den Versionsstand. Anschließend folgen die Spaltenüberschriften, wobei die Spalte Status und die beiden Terminspalten nachfolgen näher erläutert werden.

Teilprojekt-
Nr. u. Bezeichnung

Änderungsindex
und Datum

1. Netzwerk

Index 1

25.03.2005

Teilprojektverantwortlich:
Herr X

IT-Konsolidierung									
Nr.	S	Meilenstein	Termin Soll	Termin Neu	Verantwortlich	Beteiligte gesamt	Bemerkungen - Nächste Schritte	Ziel - Ergebnisse	
1		Vorbereitung für Standleitung							
1.1	✓	Router werden vom Lieferanten nach unseren Angaben vorkonfiguriert und angeliefert	28.02.05		Bucher	Telekom	Geräte vollständig am 20.02.05 angeliefert.	Bereitgestellte Routerhardware	
1.2	☺	IP-Adressbereich festlegen	28.02.05	15.04.05	Bucher	Schulz, Outsourcer	Abstimmung mit Outsourcer wg. gemeinsamen Zugriff. Freigabe IBM steht noch aus.	IP-Adressbereich für Tochtergesellschaft	
1.3	☹	Applikationsport für Priorisierung festlegen	15.04.05	30.04.05	Salzer	Class, Fa. Agile, Fa. SSA	Zuordnung Software - Bandbreite bereitet Probleme. Tests mit SW-Anbietern erforderlich.	Garantierte Mindestbandbreite für PLM und Baan von 1 Mbit	
2		Installation Standleitung							
2.1	✓	Installation und Test der Standleitung	15.03.05		Krehmer	Bucher, Telekom	Test durch Telekomtechniker erfolgreich durchgeführt.	Permanente Leitungsverbindung mit 2 Mbit	
2.2	☺	Aufbau und Konfiguration der Verbindung zum Router Richtung Pierburg	31.03.05	29.04.05	Krehmer	IBM, Telekom	Zugesagter Termin Telekom: 15.04.05 Anschließend Konfiguration mit IBM	Zugriff von allen Standorten auf bisheriges ERP-System	

Status der Aktivität

Gliederungsebene

Abbildung 49: Aufgabentemplate zur Projektplanung und Kontrolle

Kern der übersichtlichen Kontrolle und Steuerung der Einzelaufgaben sind die Eintragungen in der Statusspalte. Möglich wären Symbole der üblichen Ampel-darstellung (rot, gelb, grün), wobei die Beschränkung auf drei Klassen für die Projektsteuerung eine enge Restriktion bedeuten würde. Ferner geht der Informationsgehalt beim ausdrucken auf gängigen schwarz/weiß Laserdruckern verloren. Empfohlen wird daher die Kennzeichnung mit Symbolen, wie beispielhaft im Deckblatt der Aufgabenliste aufgeführt.

Um der häufigen Problematik in Post-Merger Projekten Rechnung zu tragen, dass, im Rahmen der erstmaligen Planung von Einzelaktivitäten, die Zieltermine zu ambitioniert geplant werden und im Projektverlauf neu festzusetzen sind, sind zwei Termininformationen vorzusehen. In der Spalte „Termin Soll“ ist der erstmalig gesetzte Zieltermin einzugeben. Ändert sich im Projektverlauf dieser Zieltermin, so ist das neu festgelegte Datum in der Spalte „Termin Neu“ einzutragen. Bei einer weiteren Verschiebung ist das bisherige Datum in der Spalte „Termin Neu“ zu überschreiben. Damit bleibt einerseits die Information der ursprünglichen Planung erhalten, andererseits wird die Definition des aktuellen Status der Aktivität wesentlich vereinfacht. Terminverschiebungen einzelner Aufgaben stellen zwar eine Barriere dar und müssten als solches gekennzeichnet werden, sie sind aus Sicht des gesamten Teilprojektes jedoch häufig unkritisch.

Die nachfolgenden Zeilen enthalten dann die Einzelaufgaben, wobei die Möglichkeit besteht, diese flexibel in Themenblöcke zu gliedern. Kommen neue Aufgaben hinzu, können diese einfach eingefügt werden, so dass die Aufgabenübersicht im Projektverlauf dynamisch anwächst.

Als Milestone in der Fortschrittskontrolle dienen die regelmäßig durchzuführenden Besprechungen mit der obersten Leitung. Dabei können anhand der Statusangaben sehr einfach Fortschritte und Probleme der Einzelaufgaben überblickt und bei aufgetretenen Abweichungen sofort Maßnahmen eingeleitet und in der Spalte „Bemerkungen – Nächste Schritte“ dokumentiert werden. Um später die Nachvollziehbarkeit des Projektes zu gewährleisten, wird empfohlen, die komplette Datei im Rahmen der Milestonemeetings zu kopieren und einen nächst höheren Versionsstand anzulegen.

Neben der Planung und Kontrolle von Aufgaben sind, bei allen im Bezugsrahmen definierten Aufgabenblöcken, erlangte Ergebnisse zu bewerten und Entscheidungen zwischen erarbeiteten Alternativen zu treffen. Bewertungen und Entscheidungen sind prinzipiell im Gesamtzusammenhang der IT-Integration zu sehen. Dabei müssen erfahrungsgemäß sowohl quantitative (hard facts) als

auch qualitative (soft facts) Aspekte berücksichtigt werden. Entsprechende Bewertungsmethoden werden beim Aufgabenblock „Analysen“ näher betrachtet, wobei bereits vorab darauf hingewiesen wird, dass die erzielten Ergebnisse nicht eindeutig sind, da immer notwendige Interpretationen keine eindeutigen Resultate liefern.

Somit kann mittels gängiger Bewertungstechniken keine objektive Entscheidung herbeigeführt werden, so dass für strategische und machtpolitische Einflüsse breiter Gestaltungsspielraum verbleibt. Dennoch ist die gemeinsame analytische Aufbereitung von hard facts und soft facts als Entscheidungsgrundlage notwendig und vorteilhaft, da allein von der kritischen Diskussion und Bewertung der Alternativen im Rahmen von Problemlösungssitzungen eine integrierende Wirkung ausgeht. Wie die vergebene Gelegenheit (vgl. Kapitel 6.4.2) im Case-Research-Projekt zeigt, sollte bei den gemeinsamen Diskussionen die Möglichkeit, verstärkt strategische Aspekte einzubringen, mehr als Chance denn als machtpolitischer Einfluss betrachtet werden. Für die Unternehmen bietet das Projekt der IT-Integration auch die einmalige Chance, langfristige Aspekte einzubringen und diese auch kurzfristig umzusetzen.

8.5 Sofortmaßnahmen

In diesem Aufgabenblock geht es darum, unmittelbar nach Vollzug der Akquisition alle notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um die Funktionsfähigkeit des neu erworbenen Unternehmens sicherzustellen. Rahmenbedingungen und Themengebiete für diese dringlichen Aufgaben werden bereits in den Phasen Due Diligence und Closing festgelegt. Wie die Literaturlauswertung sowie die eigenen Analysen zeigen, sind bei der Bearbeitung dieser Phasen häufig die Leiter der IT-Organisationen nicht involviert. Die notwendigen Eckpunkte werden daher meist nur am Rande und eher rudimentär durch die, für den Bereich IT zuständigen, Geschäftsleiter verhandelt und festgelegt. Für den Projektverantwortlichen der IT-Integration ist es daher notwendig, sich bereits unmittelbar nach Vollzug der Akquisition, durch Gespräche mit der Geschäftsleitung möglichst beider Unternehmen sowie Studium der Vertragsunterlagen, den Überblick zu den - die IT betreffenden - Vereinbarungen zu verschaffen. Als Leitlinie zeigt Tabelle 18 eine Checkliste der Integrationsfelder mit möglichen Inhalten für die weitere Konkretisierung der Aufgabenbereiche.

Integrationsfelder	Aufgabenbereiche
IT-Personal	Motivation Information • strategische Ausrichtung • grober Vorgehensplan inklusive Zeitraster • personelle Verwendung und Einbindung
Vertragsübernahmen	• Wartungsverträge • Leasingverträge • Lizenzübertragungen SW • Outsourcingleistungen
neue Aufgabenzuordnung	• Ressourcenbetrachtung • Aufgabenzuweisung • Qualifikationsmassnahmen
Budgets	• Investitionen • Personal • Wartung und Dienstleistungen
Technik	• Hardware • WAN, LAN • Schnittstellen

Tabelle 18: Checkliste zur Erarbeitung der Sofortmaßnahmen

Wie die Analyseergebnisse in Kapitel 7.2.2 zeigen, hängt die Motivation der betroffenen Mitarbeiter im Wesentlichen von zielgerichteter und transparenter Information ab. Direkt nach Vollzug der Akquisition geht es dabei weniger um vollumfängliche Informationen, da in dieser Phase bei allen die Einsicht besteht, dass noch keine detaillierten und konkreten Aussagen getroffen werden können. Jedoch wird erwartet, kurzfristig Informationen zu strategischen Themen sowie der geplanten Vorgehensweise zu erhalten. Die von den Anwendern genannten Unsicherheiten werden so vermieden und die Mitarbeiter können sich auf die anstehenden Projekte konzentrieren.

Eine Übernahme bedingt häufig die Änderung der Rechtsform des akquirierten Unternehmens. Im Bereich der IT sind daher alle laufenden Verträge zu überprüfen und ggf. Änderungen als neuer Vertragspartner zu veranlassen. Hierdurch können sich auch die Vertragskonditionen ändern, da, je nach bisheriger und neuer Zugehörigkeit, unterschiedliche Rahmenkonditionen mit den Lieferanten Gültigkeit besitzen. Auch sind die Nutzungsrechte der eingesetzten Softwaresysteme zu prüfen und in enger Abstimmung mit der bisherigen Muttergesellschaft des akquirierten Unternehmens sowie dem jeweiligen Softwarelieferanten auf die neue Gesellschaft zu übertragen. Ist die Nutzung von Softwaresystemen aufgrund besonderer Rahmenkonditionen an die Verwendung innerhalb einer Dachgesellschaft gebunden, so ist möglicherweise die Einrichtung

des Differenzbetrags an den Softwarelieferanten oder gar die Neubeschaffung von Lizenzen notwendig.

Mit Vollzug der Übernahme stehen häufig Personen und Organisationseinheiten nicht mehr zur Verfügung oder verbleiben im Umfeld der veräußernden Muttergesellschaft (vgl. Marquardt, 1998, S. 315), die bislang Leistungen für das akquirierte Unternehmen erbracht haben. Für die von diesen Personen bisher wahrgenommenen Tätigkeiten gilt es, klare Übergangsfristen festzulegen und die Neuverteilung der Aufgaben anzugehen. Hierzu sind zunächst die vorhandenen Ressourcen hinsichtlich Kapazität und Qualifikation zu betrachten. Anschließend sind Inhalte und Terminpläne der Aufgabenübernahmen festzulegen sowie umgehend Maßnahmen bei vorhandenen Qualifikationsdefiziten einzuleiten.

Als weiteres Integrationsfeld ist die sofortige Abklärung hinsichtlich Budgetfragen erforderlich. Hierbei gilt es zum einen, Investitionen in Systeme, Dienstleistungen oder Personal, die der künftigen IT-Strategie möglicherweise völlig konträr gegenüberstehen, zu vermeiden und zum anderen, notwendige Investitionen nicht unnötig zu blockieren (vgl. Rentrop, 2004, S. 138). Dementsprechend sind die aktuellen Budgets zu analysieren und kurzfristig hinsichtlich technischer und organisatorischer Inhalte sowie seitens der Wertgrenzen neu freizugeben.

Als Fazit kann aus dem bisher Genannten leicht abgeleitet werden, dass die Einzelthemen im Aufgabenblock Sofortmaßnahmen sehr individuell und fallspezifisch sind. Bei einer gut vorbereiteten Akquisition sind bereits im Kaufvertrag klar definierte Übergangslösungen hinsichtlich personeller und inhaltlicher Aufgabenerledigung festgeschrieben, so dass bei den Sofortmaßnahmen lediglich Aufgaben der Motivation und Information anfallen, ansonsten aber zügig mit den Vorstudien begonnen werden kann. Blieb dagegen bei der Vertragsgestaltung noch vieles offen, ist entsprechend mehr Aufwand für die Sofortmaßnahmen einzuplanen. Die Frage, wie weit bei den Sofortmaßnahmen bereits Aspekte der noch zu erstellenden künftigen IT-Strategie beachtet werden sollen, kann nicht generell beantwortet werden. Natürlich sollten alle Maßnahmen im Kontext der künftigen IT-Strategie ergriffen werden, um Investitionen zu vermeiden, die möglicherweise kurze Zeit später bereits nicht mehr benötigt werden. Da jedoch die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Bearbeitung aller Themen limitiert sind und vielfach dringliche Themen keinen Aufschub dulden, ist das Vorgehen im Einzelfall zu entscheiden. Mittels angemessener Risikoabschätzung, verbunden mit dem „gesunden Menschenverstand“ sollte es möglich sein, im Rahmen der Sofortmaßnahmen, auch unter Zeitdruck, Handlungen zu be-

schließen und auszuführen, deren Ergebnisse später nahtlos in die neue IT-Strategie integrierbar sind.

8.6 Vorstudien

Unternehmensintegrationen und Veränderungen der Informationssysteme betreffen sämtliche betrieblichen Abläufe über alle Organisationseinheiten und Hierarchieebenen hinweg. Die Herausforderung für die IT-Integration besteht darin, zunächst die Integrationsarbeiten aus ganzheitlicher Sicht zu analysieren. Ausgehend vom Gesamtüberblick sind die strategischen Ziele festzulegen, verschiedene Schwerpunkte der Integrationsaufgaben abzugrenzen und anschließend aufeinander abgestimmte Projekte zu initiieren. Es wird empfohlen, diese Grundlagenarbeiten in Form einer zeitlich eng limitierten Vorstudie anzugehen. Dies bereits im Rahmen der Due Diligence Prüfung durchzuführen, wäre vom Zeitablauf die optimale Einordnung im Kontext der Akquisition. Die Praxis der analysierten Fallbeispiele sowie Literaturhinweise zeigen jedoch eine Bearbeitung erst nach Vollzug des Mergers, parallel zu den Sofortmaßnahmen. Bei den Vorstudien geht es vorwiegend darum, alle strategischen Aspekte des Mergers zu berücksichtigen und die notwendigen Maßnahmen zu deren Erfüllung in die Projektfahrpläne einzubauen. Durch die Festlegung der Leitplanken für die anknüpfenden Integrationsprojekte werden bereits grundlegende Weichenstellungen für den weiteren Integrationsverlauf sowohl hinsichtlich der personellen Strukturen in den IT-Organisationen als auch der künftigen IT-Bebauung bestimmt. Die wesentlichen Ergebnisse der Vorstudien müssen schnellstmöglich nach Vollzug des Mergers kommuniziert werden, um Orientierungslosigkeit in den IT-Organisationen und mögliche Fehlinvestitionen zu vermeiden. Bereits in der frühen Phase ist das Bewusstsein zu schaffen, dass die IT-Integration nahezu immer auch eine Konsolidierung der bestehenden Landschaft bedeutet und damit zu Veränderungen führt, was vom Großteil der Mitarbeiter als Chance und nicht als Bedrohung zu begreifen ist. Die Ergebnisse bilden dann das strategische Fundament für die anschließend zu initiierenden und von der Durchführung eher operativ geprägten Integrationsprojekte.

8.6.1 Projektorganisation

Gemäß der Empfehlungen aus den Expertengesprächen (vgl. Kapitel 7.3) sowie der Vorgehensweise von Wiedenhofer (2006) (vgl. Kapitel 4.4) ist bei den Vorstudien die Anzahl der beteiligten Personen - zumindest bei der Entscheidungsfindung - möglichst klein zu halten. Zum einen bilden die strategischen und möglicherweise vertraulichen Zielsetzungen des Mergers von Geschäftslei-

tung und Shareholder die Basis für die weitere Vorgehensplanung. Zum anderen sind wichtige personelle Entscheidungen zu fällen, die naturgemäß nicht unter breiter Beteiligung diskutiert werden.

Die als Ergebnis der Vorstudien benötigten strategischen Weichenstellungen bedingen die aktive Bearbeitung durch die Geschäftsleitung. Diese beauftragt zur Aufbereitung der fachlichen Aspekte sowie zur Ausarbeitung von Vorschlägen für die weitere Vorgehensweise die Leitungen der IT-Organisationen möglichst beider Unternehmen. Hierdurch kann die Geschäftsleitung sicherstellen, Informationen aus der Sicht aller beteiligten Firmen zu erhalten.

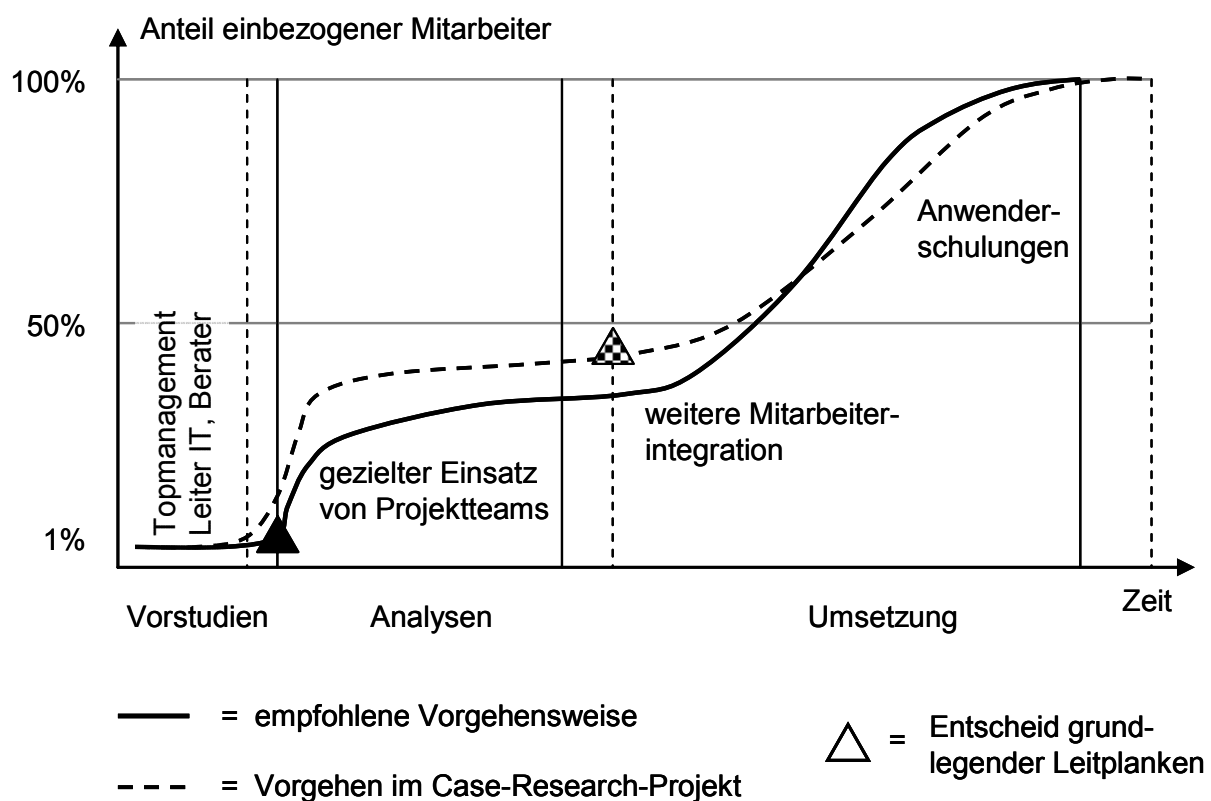


Abbildung 50: Stufenweise Integration der Mitarbeiter

Aufgrund der Einmaligkeit bzw. Seltenheit solcher Integrationsprojekte - gerade in KMU - empfiehlt sich darüber hinaus, zumindest für die Vorstudien, das Hinzuziehen erfahrener, externer Berater. Diese sollen Hinweise zur Strukturierung der Themen, zur Sicherstellung, dass alle Aspekte berücksichtigt werden sowie zur angemessenen Zeit- und Ressourcenplanung geben.

Als Fazit der Projektorganisation im Rahmen der Vorstudien ist festzuhalten, dass die Bearbeitung in einem kleinen Führungskreis erfolgen muss (vgl.

Abbildung 50). Entscheidungen sind durch die Geschäftsleitung zu verabschieden, im Unternehmen deutlich und klar zu kommunizieren sowie die eigentlichen IT-Integrationsprojekte zu initiieren.

8.6.2 Analyse des Ist-Stands

Als Entscheidungsgrundlage für die Vorgehensplanung ist der Ist-Stand beider Systemwelten zu analysieren und transparent aufzuzeigen. Zu ergänzen ist diese Bestandsaufnahme mit Angaben über die bisherigen IT-Strategien sowie der jeweiligen Mittelfristplanungen. Zur Strukturierung bei der IT-Integration können folgende Kategorien unterschieden werden:

- IT-Personal
- Struktur und Zusammenspiel der eingesetzten Softwaresysteme
- Abbildung der wesentlichen Unternehmensprozesse durch die IT
- Hardware und Infrastruktur

Zur Übersicht des IT-Personals kann auf die vorhandenen Organigramme zurückgegriffen werden. Weiter notwendig sind Aufstellungen hinsichtlich wahrgenommener Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Ferner sollten Informationen über Qualifikationsprofile, persönlichen Zielsetzungen, Mobilität und bisher beabsichtigten Perspektiven zu den Mitarbeitern der IT-Organisationen vorliegen.

Für die Beschreibung der eingesetzten Systeme, deren Anwendung bei Abbildung der Unternehmensprozesse sowie der Schnittstellen zwischen den Applikationen sind einfache Schemazeichnungen zu erstellen. Bei den Kernsystemen wie ERP und CAD sollten in den Schemazeichnungen auch Informationen über die eingesetzten Hardwareplattformen, Betriebssystemen und Datenbanken enthalten sein. Zusätzlich ist die Auflistung der Anzahl eingesetzter Lizenzen, der laufenden Wartungs- und Abschreibungskosten sowie sonstiger laufender Kosten (z. B. Consulting) erforderlich.

Zur Bestandsaufnahme der Hardware und Infrastruktur sollten ebenfalls übersichtliche und einfach verständliche Skizzen erstellt werden. Aufzuzeichnen sind die Netzwerkverbindungen, die Netztopologien sowie Art und Anbindung der einzelnen Unternehmensstandorte. Für die einzelnen Standorte sind Typ und Anzahl der Hardware- und Backupsysteme sowie Informationen zu deren räumlichen Unterbringung aufzuzeigen. Klar erkennbar muss sein, ob die Systeme zentral betreut werden oder ob Betreuung und Nutzung dezentral durch

die Fachabteilungen wahrgenommen wird. Zu ergänzen sind die Übersichten mit Informationen über die anfallenden einmaligen und laufenden Kosten.

8.6.3 Entscheidungsfindung und Initiierung der Integrationsprojekte

Die strategischen Zielsetzungen und damit die Leitplanken für die potentiellen Veränderungen in der Informationstechnologie werden bereits durch die Art der Akquisition bestimmt. So ist bei horizontalen Zusammenschlüssen tendenziell davon auszugehen, dass die Hebung von Synergien in der IT überwiegt. Im Fall eines vertikalen Zusammenschlusses steht die Anpassung der Systeme an die verlängerte Wertschöpfungskette im Vordergrund. In Fällen konglomerater Zusammenschlüsse wird die Priorität bei der Unterstützung der Anforderungen neuer Geschäftsbereiche liegen. Generell ist die Dominanz des Informationsbedarfs der Geschäftsbereiche bei Optimierung des IT-Einsatzes zu beachten.

Neben diesen strategischen Aspekten ist bei der Entscheidung für die weitere Vorgehensplanung die Art der zu initiierenden Projekte zu berücksichtigen. Allgemein kann dabei zwischen ergebnisoffenen Vorhaben und eher umsetzungsgeprägten Projekten unterschieden werden. Eine ergebnisoffene Aufgabenstellung bei der IT-Integration ist beispielsweise, wenn innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens Auswahl und Analyse eines geeigneten Softwaresystems für eine spezifische Aufgabenstellung vorgenommen werden soll. Vorteil dieser offenen Aufgabenstellung ist, dass das Projektteam sich optimal einbringen und quasi durch einen „grüne Wiese“ Ansatz die bestmögliche Lösung für das Unternehmen erarbeiten kann. Nachteilig ist der hohe Zeitaufwand und gerade bei IT-Projekten die Gefahr, den Kosten/Nutzen Aspekt durch zu hohe Anforderungen an die Technik aus den Augen zu verlieren. Bei der eher umsetzungsgeprägten Aufgabenstellung fällt die Systementscheidung bereits im Rahmen der Vorstudie und der Auftrag an das Projektteam besteht darin, den Systemumstieg detailliert zu planen und effizient durchzuführen. Langwierige und häufig emotional geprägte Systemanalysen werden so vermieden, jedoch sind Frustrationen auf Seiten der „Verlierer“ zu erwarten, deren bisheriges Anwendungssystem abgelöst wird.

Beide Vorgehensweisen wurden in den untersuchten Fallbeispielen praktiziert. Wie die Analyseergebnisse in Kapitel 7.2.2 zeigen, ist für die erfolgreiche Umsetzung der IT-Integration wichtig, die Projekte möglichst zeitnah nach Bekanntgabe des Mergers, unter plausibler Begründung der Leitplanken, zu initiieren. Hierdurch wird die wesentliche Anforderung von Mitarbeitern übernommener Unternehmen erfüllt, frühzeitig Unsicherheiten zu vermeiden sowie gleich-

zeitig der anfänglich positive Motivationsschub für die Projektarbeit genutzt. Im Gegensatz zu den Ergebnissen des Fragebogens, die Systementscheide unter möglichst breiter Beteiligung herbeizuführen (vgl. Kapitel 7.2.2), zeigen die Erkenntnisse der Expertengespräche (vgl. Kapitel 7.3) eine differenzierte Vorgehensweise. Bei den Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens besteht demnach durchaus die Bereitschaft, kurz nach der Übernahme Systemfestlegungen des akquirierenden Unternehmens zu akzeptieren, falls diese Festlegungen auf strategischen und langfristigen Aspekten beruhen. Wichtig ist, die Systementscheidungen den Mitarbeitern verständlich und nachvollziehbar zu erläutern.

Bei den Entscheidungen zum IT-Personal ist zu berücksichtigen, dass zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses zwei IT-Organisationen, die jeweils durch ihre eigene Unternehmensstrategie, -struktur und -kultur gekennzeichnet sind, existieren. Kostensynergien werden durch die Konsolidierung von IT-Funktionen erreicht, in dem materielle und personelle Ressourcen freigesetzt werden. Verbesserungen der Leistungen und Kompetenzen in der Informatik werden durch den Transfer von IT-spezifischen Fähigkeiten zwischen den Organisationen erzielt.

Liegen alle relevanten Informationen vor, so ist abzuwägen, ob bereits Entscheidung zur künftigen Ausrichtung der Systeme und IT-Organisation gefällt werden können. Abhängig hiervon sind die Grundzüge der Umsetzungsplanung oder weitere Analysen festzulegen. Die Rahmen der anzugehenden Einzelprojekte sind gegeneinander abzugrenzen, Projektziele und -vorgehen zu definieren und aufeinander abzustimmen sowie die Budgets und die Projektorganisationen festzulegen. Anschließend sind die Projekte durch die Geschäftsleitung zu initiieren. Bewährt hat sich hierfür im Case-Research-Projekt ein gemeinsames Kick-off Meeting, bei dem alle Beteiligten der Projektorganisation anwesend sind und die Möglichkeit besteht, offene Fragen in einer kurzen Diskussionsrunde zu erörtern.

8.7 Analysen

Die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit ergaben gegenüber dem beschriebenen, methodischen Vorgehen der Analysephase nur punktuelle Ergänzungen für KMU. Die nachfolgenden Empfehlungen basieren somit weitestgehend auf den in Kapitel 4.5.1 erarbeiteten Ausführungen und werden im Folgenden entsprechend präzisiert.

Die Analyse der Informatik-Bereiche sollte die Darstellung der verwendeten Anwendungs- und Bürokommunikationssysteme inklusive zugehöriger Ablauforganisationen umfassen. Dabei muss auch berücksichtigt werden, inwiefern dezentrale Informationssysteme bestehen, die in den Fachbereichen selbst entwickelt wurden. Bei der Ablauforganisation ist zu prüfen, ob es sich bei den Festlegungen der Nutzung um tatsächlich gelebte Regeln handelt. Neben den Systemen sind die entsprechende Hardware, die Aufbauorganisation, das in den IT-Bereichen tätige Personal sowie die IT-Strategie zu analysieren. Außer der aktuellen Infrastruktur müssen auch die laufenden Entwicklungsprojekte in den beteiligten Organisationen analysiert werden. Entsprechend der neuen Ausrichtung der Unternehmung ist die Priorität dieser Projekte im weiteren Verlauf neu zu definieren.

Zur effizienten Abwicklung der Analysen sind zunächst Ziele und Vorgehensweisen festzulegen. Anschließend sind die zu analysierenden Alternativen, unter dem besonderen Hintergrund des Post-Mergers, auszuwählen. Diese Alternativen sind dann jeweils detailliert zu analysieren und zu bewerten. Bei der abschließenden Entscheidungsfindung zur Umsetzung von Maßnahmen der IT-Integration sind erneut mögliche Auswirkungen auf anderer Projekte der Post-Merger Integration zu berücksichtigen.

8.7.1 Zielbildung

Das Ziel der Analysephase ist die Erstellung eines detaillierten Projektplans, der in der nachfolgenden Phase der Umsetzung abgearbeitet werden kann. Zur Vermeidung unliebsamer Überraschungen sind mögliche Risiken zu lokalisieren und ggf. Prototypen zum Nachweis der späteren Machbarkeit zu erstellen.

Ist der Projektauftrag eher umsetzungsorientiert, d. h. die Zielsysteme sind bereits vorweg festgelegt, so ist die Zielbildung – Erstellung eines Umsetzungsplans – bereits definiert. Beim ergebnisoffenen Projektauftrag ist eine iterative Vorgehensweise zu empfehlen. Im ersten Schritt besteht das Ziel in der Festlegung der künftigen IT-Systeme und IT-Organisation. Im zweiten Schritt gilt es dann, den Projektplan zur Umsetzung zu erstellen.

8.7.2 Alternativensuche

Wesentliche Leitplanken wurden bereits im Aufgabenblock Vorstudien gesetzt, so dass in der Analysephase keine grundlegenden Alternativen diskutiert werden sollten. Generell weisen die analysierten Fallbeispiele darauf hin, die zu

betrachtende Alternativenzahl eng zu begrenzen, weil der Zeitdruck es nicht zulässt, viele Alternativen zu suchen, zu generieren und zu bewerten. Daher wird empfohlen, vordergründig bei der Optimierung zu bleiben und diese auf eine sehr kleine Alternativenzahl anzuwenden, im Extremfall auf die Wahl zwischen „Handeln“ und „Nicht-Handeln“.

8.7.3 Alternativenanalyse und -beurteilung

Die spätere Beurteilung der zu analysierenden Alternativen muss sich an den Zielen des Gesamtmergers orientieren. Hierzu ist von der Informationstechnologie zunächst die umfassende Abbildung der neuen Unternehmensprozesse zu gewährleisten. Weiterhin gilt es, Synergiepotentiale in der Organisation sowie der Hard- und Software zu heben. Ferner sind strategische Überlegungen für die langfristige Nutzung der Systeme zu berücksichtigen.

Für die Analyse steht somit die Abdeckung funktionaler Anforderungen durch die Systeme im Vordergrund. Ferner sind zur Thematik der langfristigen Nutzung Fragen des Einsatzes neuer Technologien sowie vorhandener Optionen bei Schnittstellen von besonderem Interesse. Auch die Option, Verbesserungen durch Outsourcing zu erzielen, ist eingehend zu prüfen.

Zur Gewährleistung einer transparenten Entscheidungsfindung sind die verschiedenen finanziellen (hard facts) und nichtfinanzielle (soft facts) Ziele aufzubereiten und zu bewerten. Geeignete Methoden zur Bewertung von Alternativen mit quantitativen und qualitativen Aspekten im Rahmen von Projekten der Informationstechnologie sind in der Literatur ausführlich diskutiert worden (vgl. z.B. Pietsch, 1999). Grundlegend können zwei Bewertungsmethoden unterschieden werden. Bei der ersten Vorgehensweise werden die Bewertung von monetären Faktoren und der nichtfinanziellen Ziele getrennt vorgenommen, während beim zweiten Ansatz die qualitativen Aspekte in monetären Kosten und Einsparungen ausgedrückt werden.

Ein Beispiel für den ersten Ansatz ist die Nutzwertanalyse, bei der die qualitativen Aspekte anhand zu definierender Kriterien inklusive Wichtung bewertet werden. Die qualitativen Aspekte können vorwiegend aus den übergeordneten Zielen des Mergers abgeleitet und entsprechend gewichtet werden. Die zu analysierenden Alternativen sind dann anhand einer festzulegenden Skala zu bewerten. Die Ergebnisse der Nutzwertanalyse werden anschließend parallel zu den Wirtschaftlichkeitsrechnungen betrachtet und die abschließende Beurteilung durch Interpretation der vorliegenden Ergebnisse getroffen (vgl. Pietsch, 1999, S. 82). Vorteilhaft an dem Verfahren der Nutzwertanalyse ist, dass hard

facts und soft facts nicht vermischt werden und die Bewertungen getrennt und transparent vorgenommen werden. Auch die Herleitung der Kriterien und Wichtungsfaktoren, die auf den übergeordneten Zielen des Mergers basieren, ist transparent und gewährleistet ein hohes Maß an Objektivität. Dennoch können mit dem Verfahren der Nutzwertanalyse keine eindeutigen Ergebnisse erreicht werden, da die Interpretation der Zwischenergebnisse nicht eindeutig ist.

Die Excess-tangible-cost-Methode ist ein Beispiel für den zweiten Ansatz. Im ersten Schritt werden die Kosten für den Betrieb der künftigen IT-Systeme als „tangible cost“ sowie die messbaren Einsparungen als „tangible benefit“ ermittelt. Naturgemäß sind die Kosten immer höher als die Einsparungen, so dass die Differenz als „excess tangible cost“ bezeichnet wird. Im zweiten Schritt werden die nicht direkt erfassbaren soft facts monetär geschätzt und in Summe als „intangible benefits“ bewertet. Abschließend werden „excess tangible cost“ und „intangible benefits“ je analysierter Alternative miteinander verrechnet und so die günstigste Variante ermittelt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, den Entscheid letztendlich anhand von „Zahlen“ ableiten zu können. Nachteilig ist, dass die suggerierten objektiven Zahlen bei Bewertung der soft facts subjektiv geprägt sind und damit das Gesamtergebnis eher intransparent wird (vgl. Pietsch, 1999, S. 141).

8.7.4 Entscheidung

Eine objektive und nüchterne Entscheidungsfindung ist selbst bei sorgfältigster Anwendung der vorgestellten Bewertungsverfahren nicht möglich. Letztendlich bestimmen die Gewichtung der verschiedenen Kriterien und damit machtpolitische Faktoren die Entscheidung über die organisatorische und systemtechnische Ausgestaltung der IT-Integration. Wie die negativen Erkenntnisse des Case-Research-Projektes zeigen, müssen strategische und langfristige Aspekte gebührend berücksichtigt werden. Insbesondere bei KMU sind einschneidende Meilensteine in der Unternehmensentwicklung, wie sie Akquisition und Integration von Unternehmen darstellen, eher selten. Daher muss die Chance, im Rahmen solch umfangreicher Veränderungen die richtigen, strategischen und langfristigen Weichenstellungen vorzunehmen, entsprechend genutzt werden. Insgesamt bieten die Phase der Analyse und der Einsatz der Bewertungsmethoden den Vorteil, sich intensiv mit Wertschöpfung und Wirtschaftlichkeit der verschiedenen Konzepte und Systeme auseinanderzusetzen. Allein durch die hierfür notwendigen Problemlösungssitzungen wird das gegenseitige Verstehen der Prozessabläufe und Systeme gefördert und damit ebenfalls eine integrierende Wirkung erzielt.

8.8 Umsetzung

Sind Zielsetzungen, Ressourcen und Budgets festgelegt, ist die Umsetzung letztlich Thematik der konsequenten Anwendung der Regeln des Projektmanagements (vgl. Kapitel 8.4). Die empirischen Untersuchungen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 7.1 und 7.2) zeigen jedoch in der Umsetzungsphase Schwachpunkte bei Berücksichtigung der Bedürfnisse beteiligter Personengruppen, insbesondere die des akquirierten Unternehmens. Hierfür werden im Folgenden Verbesserungen und Empfehlungen entwickelt.

Grundsätzlich sind bei Projekten zur Umsetzung der IT-Integration zwei betroffene Gruppen zu unterscheiden. Zum einen ist es das Projektteam, das zeitlich und inhaltlich die Hauptlast der Arbeiten zu tragen hat und speziell für die Umsetzung etabliert werden muss. Von dem Team sind Aufgaben, wie Analysen der Funktionalität zur Abbildung der Prozesse, Definition und Realisierung von Adaptionen, Datenmigration aus den Altsystemen sowie Vorbereitungen für die Anwenderschulungen zu erledigen. Zusätzlich sind die Endanwender zu schulen und beim „going Live“ intensiv zu coachen. Die Endanwender sind als Gruppe gesondert zu betrachten. Ziel der Maßnahmen für die Endanwender ist es, die Umstellungen effizient und ohne Leistungseinbrüche durchzuführen sowie die Basis für nachhaltige Produktivitätssteigerungen zu schaffen.

8.8.1 Projektteam

Die benötigten Eigenschaften zur Zusammensetzung des Projektteams lassen sich direkt aus den Ergebnissen der Fragebögen zur IT-Integration ableiten (vgl. Kapitel 7.2.2). Für das Projektteam ist zunächst die Einbeziehung von Mitarbeitern aller betroffener Bereiche und beider Unternehmenswelten zwingend erforderlich. Das Team sollte interdisziplinär besetzt sein, wobei auf die ausgewogene Zusammensetzung von Mitarbeitern der Fachabteilungen mit Kollegen aus der IT-Organisation zu achten ist. Sind Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen vertreten, sollten im Projektteam diese Hierarchien aufgelöst werden, damit die Kommunikation auf „Augenhöhe“ erfolgen kann. Die Teammitglieder müssen fachlich kompetent sein, d. h. zu den Leistungsträgern in ihren jeweiligen Bereichen gehören und benötigen für die Projektarbeit hinsichtlich Kapazität und Sachentscheidungen die notwendigen Freiräume. Ferner ist bei der Auswahl der Teammitglieder die später im Projektverlauf wahrzunehmende Aufgabe als Key-User zu berücksichtigen. Hierzu gehört zum einen die Fähigkeit, auch unangenehme Entscheidungen glaubwürdig, sachlich und kompetent

vermitteln zu können. Zum anderen sind Anwender im Rahmen der Schulungen und nachfolgenden Betreuung zu motivieren und zu begeistern.

Die unterschiedlichen Ergebnisse über die Wirksamkeit des Key-User Konzepts (vgl. Kapitel 7.1.1 und 7.2.2) sowie die Analyse der Ursachen (vgl. Kapitel 7.2.2) liefern die Hinweise für ein erfolgreiches Projektteam. Es wird empfohlen, deren Mitglieder, und damit die potentiellen Key-User, mit der Aussicht auszuwählen, dass der Key-User mittelfristig eine Gruppe leitet und damit Verantwortung für ein möglichst positives Gesamtergebnis der Gruppe trägt. In diesem Fall würden seine eigenen Interessen mit der Intention, möglichst viel seines Wissens nachhaltig an die Kollegen weiterzugeben, in Einklang stehen.

Die persönlichen Bedürfnisse nach Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie der weiteren beruflichen Perspektive sind insbesondere bei den Teammitgliedern des akquirierten Unternehmens zu berücksichtigen (vgl. Kapitel 7.2.2). Optimal wäre es, frühzeitig den Mitarbeitern ihre persönlichen Perspektiven aufzuzeigen, d. h. Benennung der Aufgaben und Verantwortungsbereiche, die von jedem Einzelnen nach Abschluss des IT-Projektes wahrgenommen werden sollen. Doch selbst wenn von Seiten der Abteilungsverantwortlichen noch keine Konzeption für die weitere Verwendung der Personen besteht, sollte diesen in Einzelgesprächen ein größtmögliches Maß an Sicherheit vermittelt werde, damit die Konzentration auf die Projektarbeit nicht durch Existenzsorgen überlagert wird. Ferner ist es für die Motivation, insbesondere der Projektmitglieder des übernommenen Unternehmens, notwendig, die erbrachten Leistungen zumindest gelegentlich durch vorgesetzte Personen zu würdigen.

Dem Projektteam sollten vor Beginn des Projektes die Projektziele und der Projektzeitplan schriftlich vorliegen. Um Reibungsverluste von vorn herein zu minimieren, muss zu den Projektzielen von allen Teammitgliedern das Commitment eingeholt werden. Das Gesamtprojekt ist in sinnvolle Teilprojekte und Arbeitspakete zu gliedern. Ferner sind eindeutige Zuständigkeiten der Mitarbeiter des Projektteams für die Abarbeitung festzulegen. Darüber hinaus sollten bereits zu Beginn des Umsetzungsprojektes klare Strukturen und Regeln für die Kommunikation und Information festgelegt werden. Hierzu zählen Regularien für die Team Meetings, wie Zyklus der Zusammenkünfte, Vorbereitung und Agenda sowie Protokollgestaltung und die Festlegung von Hol- und Bringschulden. Notwendig und sehr hilfreich für die geregelte Kommunikation sind projektspezifisch eingerichtete E-Mail Verteiler sowie gemeinsame, zentrale Datenverzeichnisse mit festgelegten Ordnerstrukturen, inklusive Regeln für die Namensvergabe von Dateien.

8.8.2 Endanwender

Die Phase der Umsetzung zur Konsolidierung oder Migration von IT-Systemen in mittelständischen Industrieunternehmen ist durch die Notwendigkeit gekennzeichnet, die Anwendungssysteme weitestgehend im Standard zu nutzen und dabei gleichzeitig die Unternehmensprozesse effizient abzubilden. Zur Erreichung dieser, sich teilweise widerstrebender, Ziele wird im Folgenden ein Konzept der Wissensvermittlung entwickelt, dass sowohl auf die Bedürfnisse der Endanwender zugeschnitten ist als auch wirtschaftliche Betrachtungen mit einschließt.

Basierend auf den Analyseergebnissen des Fragebogens zur Migration der Systeme (vgl. Kapitel 7.1.1) wird ein mehrstufiges, aufeinander abgestimmtes Vorgehen empfohlen (vgl. Abbildung 51). Zielsetzung ist es, den Anforderungen der Anwender nach maßgeschneiderten Schulungen gerecht zu werden und dabei den Gesamtaufwand möglichst gering zu halten. Das Konzept unterlag im Zuge der Systemumstellungen des Case-Research-Projektes einem ersten Praktikabilitätstest und hat sich dabei, nach Angaben der Interviewpartner, gut bewährt.

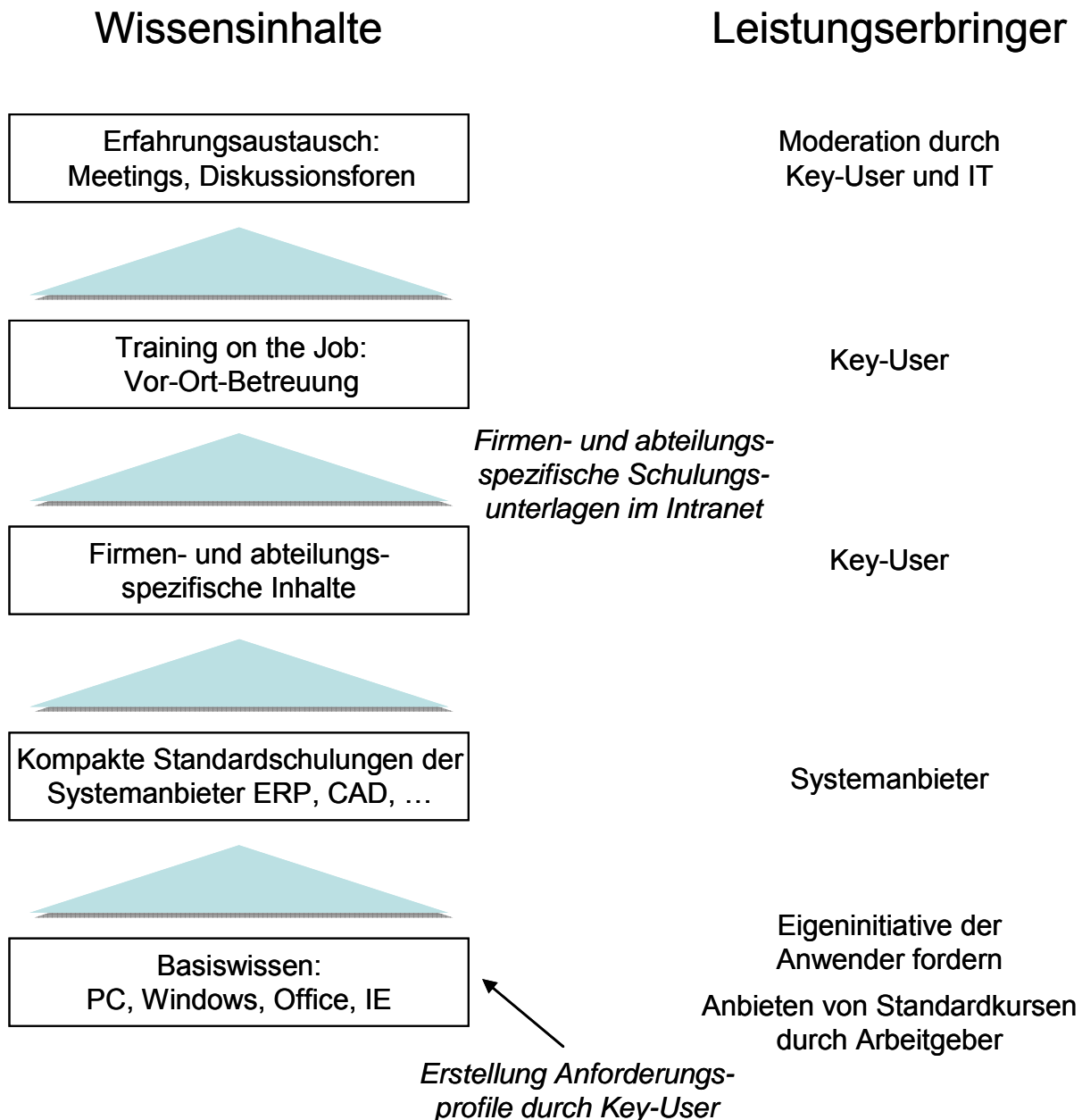


Abbildung 51: Mehrstufiges Ausbildungskonzept für die Endanwender

Das Augenmerk ist zunächst auf die erforderliche Basisqualifikation zu richten. Fehlendes Basis Know-how, wie beispielsweise der Umgang mit PCs und Windows, führt bereits bei der Schulung der neuen Anwendungen zu Problemen und Verzögerungen. Neue Inhalte werden nur schwer erlernt und beibehalten, da teilweise das Verständnis für grundlegende Funktionen und Bedienungsoptionen fehlt. Darüber hinaus fehlt, aufgrund des schleppenden Schulungsfortschritts, die Zeit für notwendige Vertiefungen. Daher ist möglichst frühzeitig zu ermitteln, welches Basiswissen von den Anwendern der verschiedenen Bereiche als Voraussetzung mitgebracht werden muss. Diese Anforderungen sind

bereichsspezifisch zu kommunizieren und gleichzeitig Optionen zur Beseitigung eventueller Defizite aufzuzeigen. Von den Anwendern sollte durchaus ein gewisses Maß an Eigeninitiative und Eigenbeitrag gefordert werden. Bewährt haben sich in den untersuchten Fallbeispielen Vereinbarungen mit lokalen Volkshochschulen, die zeitnah entsprechende Wochenendseminare anboten.

Müssen im Zuge der Integration neue Systeme erlernt werden, kann im Allgemeinen auf Standardschulungen der jeweiligen Systemanbieter zurückgegriffen werden. Solche Schulungen wurden jedoch gegenüber firmenspezifischen Unterweisungen von den Anwendern als deutlich schlechter beurteilt. Um dennoch die vorhandenen Schulungsunterlagen und Trainingsressourcen sinnvoll zu nutzen wird empfohlen, zum Einstieg kompakte Inhouse Schulungen durchzuführen. Deren Inhalte sollten vor den Schulungen - zwischen dem jeweiligen Trainer der Systemanbieter und dem Key-User - mit dem Zweck abgestimmt werden, abgeleitet aus dem Standardrepertoirar die Inhouse Schulungen zielorientierter und zeitlich straffer zu gestalten.

Für die weiterführenden Trainings der neuen Applikationen wird unbedingt empfohlen, firmenspezifische Belange zu berücksichtigen und in die Ausbildung mit einzubauen. Die hierfür notwendige Erstellung abteilungsspezifischer Schulungsunterlagen muss von den jeweiligen Key-Usern vorgenommen werden. Die Unterlagen sind möglichst nach einheitlichem Schema, anhand konkreter Bearbeitungsfälle, zu erstellen und zentral für alle zugreifbar abzulegen. Die Durchführung dieser spezifischen Schulungen sollte kurz vor dem „going Live“ des IT-Systems erfolgen und möglichst vom Key-User oder schon geübtem Anwender des anderen Unternehmens vorgenommen werden. Hierdurch wird die bereits erprobte praktische Anwendbarkeit des zu vermittelnden Stoffs anschaulich erläutert. Ferner wird die gleiche Abwicklung der Prozesse in beiden Unternehmen sichergestellt.

In der besonders kritischen Phase des „going Live“ müssen die Endanwender vor Ort, kompetent und zeitnah betreut werden. Diese Betreuung sollte ebenfalls durch Key-User oder erfahrene Anwender des anderen Unternehmens wahrgenommen werden. Als Zeitraum müssen (bei den Kernsystemen ERP und CAD) ca. 1 – 2 Wochen für die kontinuierliche Vor-Ort-Betreuung veranschlagt werden, bei einfacheren Systemen, wie z. B. E-Mail, reichen dagegen wenige Tage.

Für die anschließende langfristige Anwenderunterstützung wird der Aufbau von Foren angeregt. Der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Anwendern sowie das Aufgreifen und Lösen spezifischer Problemstellungen wird

hierdurch unterstützt. Empfohlen wird die Etablierung zumindest zweier verschiedener Arten von Foren. In regelmäßigen abteilungsspezifischen Meetings ist den Anwendern die Möglichkeit zu gegeben, direkten Informationsaustausch zu betreiben und Fragen zu stellen. Zur effizienten Gestaltung dieser Meetings bedarf es der angemessenen Vorbereitung durch die Key-User bzgl. aktuell zu vermittelnder Inhalte, einer guten Moderation sowie der Ergebnisdokumentation.

Als weitere Option wird die Einrichtung von Diskussionsforen im Intranet des Unternehmens empfohlen. Vorteile hiervon sind die einfach zu handhabenden Optionen zur Strukturierung der Themengebiete, die automatische Dokumentation aller Vorgänge, die eleganten Suchmöglichkeiten sowie die breite und zeitlich flexible Zugriffsmöglichkeit für alle Anwender. Um die Diskussionsforen lebendig zu halten, sind für die Beantwortung der gestellten Fragen und Diskussionsbeiträge Verantwortliche zu benennen, die die Antworten zeitnah einstellen müssen. Abbildung 52 zeigt als Beispiel die Einstiegseite, mit Gliederung der Sachthemen, des Intranetforums im Case-Research-Projekt.

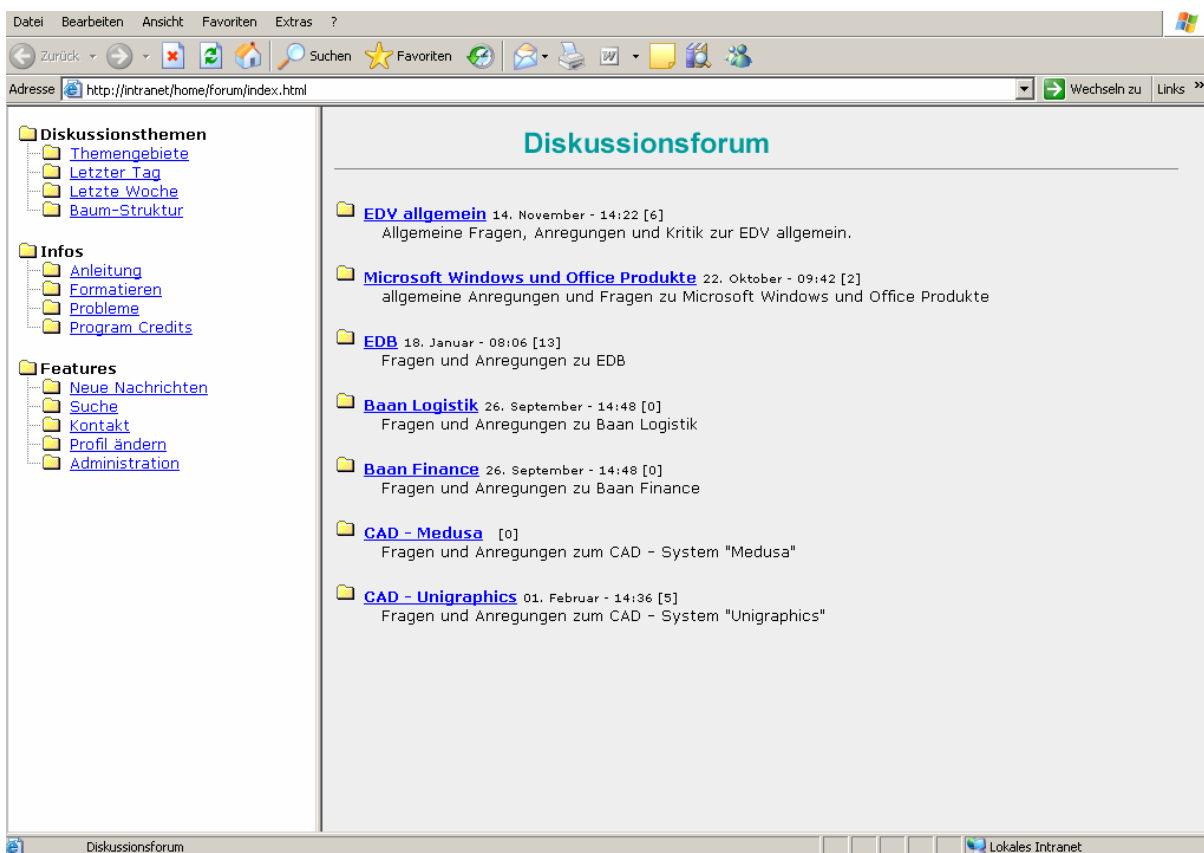


Abbildung 52: Beispiel für Intranet Diskussionsforum

Die im Rahmen der Anwendertreffen und Intranetforen gewonnenen Informationen können dann bereits als Basis für den nahtlosen Übergang in die Phase zur Optimierung der Anwendungen verwendet werden.

8.9 Erwartete Ergebnisse

Die erwarteten Ergebnisse bei konsequenter Anwendung der Gestaltungsempfehlungen werden anhand der, im Case-Research-Projekt ermittelten, Motivationskurve der Key-User des akquirierten Unternehmens (vgl. Abbildung 37, S. 144) aufgezeigt.

Zunächst wird der ermittelten Kurve der vom Verfasser erwartete, optimale Verlauf gegenüber gestellt. Dabei ist eine durchgängig konstante und hohe Motivation nur theoretisch erreichbar. Der erste Einbruch ist auf Seiten der „Verlierer“ zu erwarten, nachdem das Topmanagement, gemeinsam mit der IT-Leitung, bei Abschluss der Vorstudien die Systemfestlegungen trifft. Die zweite Delle ist ca. in der Mitte der Umsetzungsphase zu erwarten, in der die IT-Spezialisten hauptsächlich mit technischen Fragen der Datenmigration beschäftigt sind. In dieser Phase reduziert sich die Projektarbeit für den Rest des Projektteams und die Key-User nehmen wieder verstärkt operative Aufgaben in ihren jeweiligen Bereichen wahr. Mit näher rücken des „going Live“ steigen Projektintensität und Motivation wieder Richtung des Maximums.

Die Fläche zwischen den Kurven zeigt, am Beispiel des Case-Research-Projektes, das beträchtliche Optimierungspotential bei Anwendung der Empfehlungen (vgl. Abbildung 53). Ferner können aufgrund der schnelleren Entscheidungsfindung sowie der motivierten Abarbeitung die Milestones „Systementscheid“ und „going Live“ früher erreicht werden.

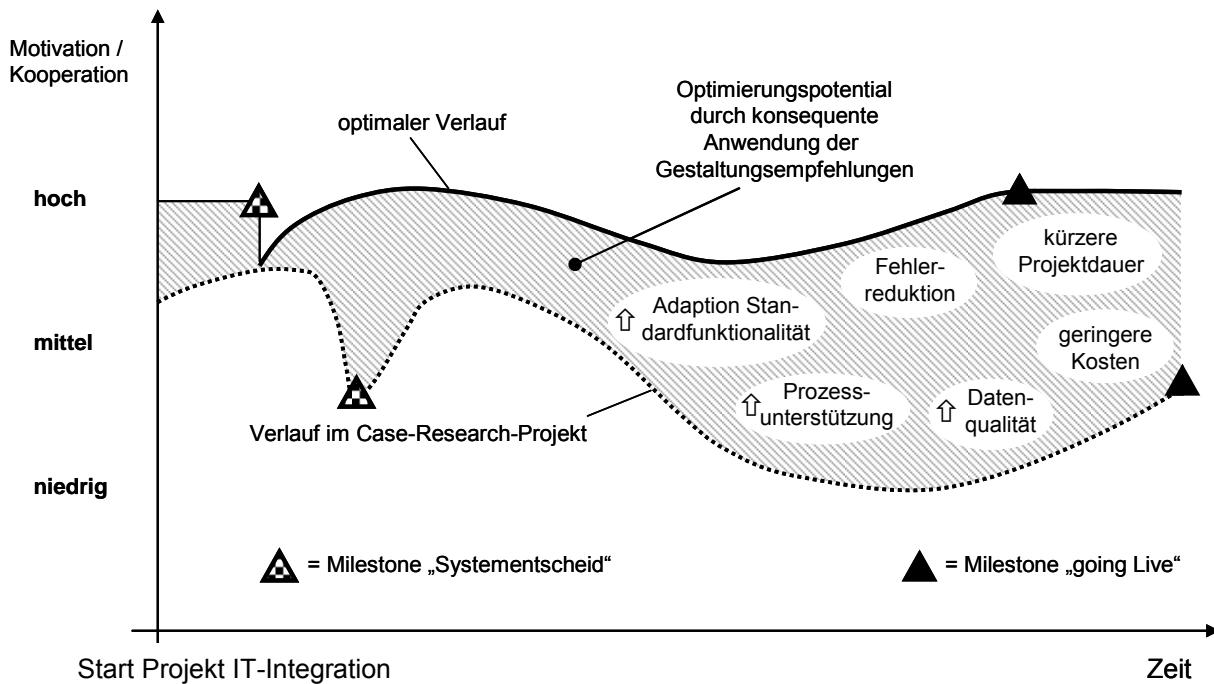


Abbildung 53: Optimierungspotential bei Anwendung der Empfehlungen

Die erwarteten, wesentlichen Resultate aus Sicht des Gesamtunternehmens sind zufriedenere Mitarbeiter, bessere Datenqualität und Prozessabläufe, kürzere Projektdauer sowie geringere Kosten.

9. Schlussbetrachtung

9.1 Zusammenfassung

Die Zielsetzung dieser Arbeit, basierend auf theoretischen und empirischen Untersuchungen sowie einer Fallstudie, Gestaltungsempfehlungen für die IT-Integration im Rahmen des Post-Merger Managements zu geben, wurde unter dem Gesichtspunkt der Bedürfnisse mittelständischer Industrieunternehmen angegangen. Dieser Ansatz machte es erforderlich, unter Berücksichtigung der aktuellen Situation mittelständischer Unternehmen sowie deren Randbedingungen in der Informationstechnologie, auch detaillierte praktische Erfahrungen in der Integrationsumsetzung mit einzubeziehen.

Auf einer generellen Ebene wurde zunächst die Diskussion bzgl. Herausforderungen und Problemlösungsstrategien allgemeiner und IT-spezifischer Statur für mittelständische Betriebe geführt. Dabei wurden wesentliche und bei der IT-Integration zu berücksichtigende Vorteile gegenüber Großbetrieben, wie bessere Motivation und Engagement der Belegschaft sowie Nachteile, wie begrenzte Ressourcen hinsichtlich Kapazität und Finanzkraft, offensichtlich. Anschließend konnte auf dem Weg einer literaturgestützten, theoretischen Betrachtung eine erste, allgemeingültige und methodischen Vorgehensweise bei der IT-Integration erstellt werden.

Im empirischen Teil wurde durch die fundierte Analyse eines Case-Research-Projektes Vorgehensweise und Facetten der IT-Integration eines mittelständischen Unternehmens aufgezeigt. Die enge Verzahnung mit dem Gesamtprojekt des Post-Mergers sowie die Herangehensweise zur Strategieplanung und -umsetzung sind deutlich geworden. Weitere wesentliche Aufschlüsse hinsichtlich Einflussfaktoren für die Akzeptanz und Motivation der Betroffenen des akquirierten Unternehmens, wie Art und Weise zur Definition der Projektleitplanken sowie Perspektive der Projektbeteiligten, konnten durch Befragungen gewonnen werden. Schließlich wurde durch die Kurzanalyse zweier weiterer IT-Integrationen mittelständischer Unternehmen anderer Branchen und durch Expertengespräche die empirische Basis erweitert sowie die Anwendbarkeit des nachstehend vorgestellten Phasenplans überprüft.

Als Ergebnis der Arbeit wurde ein Phasenplan zur IT-Integration entwickelt, der sich aus folgenden sechs Hauptkomponenten zusammensetzt:

- **Einbindung und Einflüsse des Gesamtprojektes der Post-Merger Integration**

Die Einspeisung funktionaler Anforderungen aus den Integrationsprojekten in das IT-Projekt, die Berücksichtigung der Belange der IT in den Integrationsprojekten sowie die Einbindung des Projektteams der Informatikintegration in das Gesamtprojekt sind sicherzustellen.

- **Projektmanagement**

Die Umsetzung des Integrationsprojektes ist durch Schaffung einer adäquaten Struktur des Projektmanagements zu unterstützen.

- **Sofortmaßnahmen**

Maßnahmen nach Vollzug der Akquisition die notwendig sind, um die Funktionsfähigkeit des erworbenen Unternehmens sicherzustellen.

- **Vorstudien**

Ausgehend vom Gesamtüberblick sind die strategischen Ziele der IT-Integration festzulegen, verschiedene Schwerpunkte der Integrationsaufgaben abzugrenzen und anschließend aufeinander abgestimmte Projekte zu initiieren.

- **Analysen**

Die Analyse der Informatik-Bereiche umfasst die Darstellung der verwendeten Informationssysteme inklusive zugehöriger Ablauforganisationen. Ziel ist die Erstellung detaillierter Projektpläne zur Integrationsumsetzung; im Allgemeinen zur Konsolidierung der IT-Systeme und der IT-Organisation.

- **Umsetzung**

Durchführung der Integration unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeiter des akquirierten Unternehmens.

Bei der Ausgestaltung des Phasenplans wurde darauf geachtet, dass über das gesamte Integrationsspektrum gesehen eine ausgewogene Detaillierungstiefe für die einzelnen Elemente vorliegt, um die Durchdringung und Anwendbarkeit der Gesamthematik zu gewährleisten.

9.2 Ausblick

Die Gestaltungsvorschläge, wie sie hier entwickelt wurden, bieten ein umfassendes Konzept für die IT-Integration im Zuge von Merger & Acquisitions mittelständischer Unternehmen. Wie bei jeder wissenschaftlichen Arbeit waren jedoch bestimmte Limitationen in Kauf zu nehmen. So basiert diese Untersuchung insbesondere auf den Erkenntnissen dreier horizontaler Merger mittelständischer Unternehmen sowie der Auswertung wissenschaftlicher Literatur, die hauptsächlich Merger von Großunternehmen analysierte.

Daher sind weitere Studien notwendig, um die Mechanismen genauer zu erforschen, die zu einem großen Erfolg der IT-Integration für kleinere und mittlere Unternehmen führen.

In Zeiten fortschreitender Globalisierung müssten insbesondere die Rolle der Einflussfaktoren bei Cross-Border-Mergern genauer betrachtet werden, da vermutlich länderspezifische Kulturen und Eigenheiten (z.B. Steuergesetzgebung) wesentliche Geltungen ausüben. Insgesamt wäre eine breitere empirische Basis, auch hinsichtlich vertikaler und konglomerater Merger, wünschenswert, um die hier ermittelten Festlegungen zu überprüfen und zu vervollständigen.

Aufgrund der Befunde zum Motivationsverlauf, zur phasenweise Einbindung und zur persönlichen Perspektive der Mitarbeiter wären weitere Betrachtungen mit Vergleichsanalysen hilfreich, um herauszufinden, ob frühzeitige Systemfestlegungen durch einen kleinen Kreis um das Top-Management längerfristig tatsächlich weniger negative Auswirkungen auf die Motivation der Betroffenen haben, als Entscheidungen im Anschluss umfangreicher Analysen. Weiterhin wären Untersuchungen bei sich abzeichnendem Personalabbau oder sonstigen, gravierenden organisatorischen Veränderungen interessant. Gerade im Hinblick auf eine angemessene Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern des Projektteams besteht Forschungsbedarf, um einerseits fair mit den Mitarbeitern umzugehen und andererseits die negativen Auswirkungen auf das Integrationsprojekt zu minimieren.

10. Literaturverzeichnis

- Aschoff, U. (1995)
Nutzung von Weiterbildungsangeboten und Implementierung von Weiterbildungsinhalten für KMU-Führungskräfte im internationalen Vergleich.
Dissertation der Universität St. Gallen
Bamberg: Difo-Druck GmbH
- Bachmann, C. (2001)
Synergie- und Nutzenpotenziale von Unternehmenszusammenschlüssen
Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bark, C. (2002)
Integrationscontrolling bei Unternehmensakquisitionen
Ein Ansatz zur Einbindung der Post-Merger-Integration in die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmensakquisitionen
Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften
- Berens, W.; Brauner, H.U.; Strauch, J. (Hrsg.) (2005)
Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 4. Auflage
Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag
- Bonn, H.-P. (2004)
Das mittelständische Mehr
In: Computerwoche fokus Mittelstand, 3/04, S. 6
München: IDG Business Verlag GmbH
- Braehmer, U. (2005)
Projektmanagement für kleine und mittlere Unternehmen
Schnelle Resultate mit knappen Ressourcen
München: Hanser
- Bühner, R. (1990)
Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Bühner, R. (1999)
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre / 9. Auflage
Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bullinger, H.-J. & Warnecke H. J. (Hrsg.) (2003)
Neue Organisationsformen im Unternehmen:
Ein Handbuch für das moderne Management, 2. Auflage
Berlin; Heidelberg: Springer

- Clever, H. (1993)
Post-Merger-Management
Stuttgart: Kohlhammer
- Dersch, D. (2000)
Weiche Faktoren sind oft hart zu managen
In: Kompetenz, 4-2000, S.18-26
Hrsg.: Diebold Deutschland GmbH
Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten GmbH
- Deues, M. (2005)
IT für den Mittelstand – die Renaissance der Spezialisten
In: VDI-Z Integrierte Produktion, 3/2005, S. 3
- Drumm, H.J. & Scholz, Ch. (1988)
Personalplanung. Planungsmethoden und Methodenakzeptanz. 2. Auflage
Stuttgart: Verlag Paul Haupt
- Dunckel, H.; Volpert, W.; Zölch, M.; Kreutner, U.; Pleiss, C. & Hennes, K. (1993)
Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro. Der KABA-Leitfaden
Zürich; vdf und Stuttgart: Teubner
- Dunckel, H. (1996)
Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro
Bern: Verlag Hans Huber
- Eason, K. (1988)
Information technology and organisational change
London: Taylor & Francis
- Flick, U. (2000)
Design und Prozess qualitativer Forschung,
in: Flick, U; von Kardoff, E.; Steinke, I. (Hrsg.):
Qualitative Forschung, S. 252 - 265
Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt
- Frenzel, B. & Fooke, J. (2004)
Projektteams sichern den wirtschaftlichen Erfolg
In: Produktion, Nr. 34/35, S. 28
Landsberg: Verlag moderne Industrie
- Frieling, E. & Sonntag, K. (1999)
Lehrbuch Arbeitspsychologie, 2. Auflage
Bern: Verlag Hans Huber
- Frieling, E.; Facaoaru, C.; Benedix, J.; Pfaus, H. & Sonntag, K. (1993)
Tätigkeits-Analyse-Inventar. Theorie – Auswertung - Praxis
Landsberg: ecomed

- Friess, P. & Schmidt, A. (1999)
Fortschrittliches Organisations-Projektmanagement: Projekterfolg steigern mit systematischen Konzepten
http://www.gpm-ipma.de/download/fly_friess2.pdf
Download vom 20.11.2005
- Gerds, J. (2000)
Post Merger Integration: Eine empirische Untersuchung zum Integrationsmanagement
Wiesbaden: Gabler
- Gerds, J. & Schewe, G. (2006)
Post Merger Integration: Unternehmenserfolg durch Integration Excellence, 2. Auflage
Berlin, Heidelberg: Springer
- Glohr, C. (2003)
Kostenoptimierung in Geschäftsprozessen und IT - Der CIO als Kostenmanager
Helbing Management Consulting: manage it (6/2003)
- Grobe, H.-J. (1992)
Geschäftsprozessoptimierung – Einfach zählt doppelt
In: Diebold Management Report Nr. 3/92, S. 7 - 10
- Grüner, H. (2000)
Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs
Eine betriebspädagogische Untersuchung am Beispiel gewerblich-mittelständischer Unternehmungen
Frankfurt/Main: Europäischer Verlag der Wissenschaften Peter Lang GmbH
- Grünig, R. (1990)
Verfahren zur Überprüfung und Verbesserung von Planungskonzepten
Bern und Stuttgart: Haupt
- Günterberg, B. & Wolter H.-J. (2002)
Mittelstand in der Gesamtwirtschaft – Anstelle einer Definition
<http://www.ifm-bonn.org/>
Download vom 26.05.2006
- Haberfellner, R (1992)
Projektmanagement
In: Handwörterbuch der Organisation, S. 2090 – 2102
Hrsg.: E. Frese
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Hacker, W. (1998)
Allgemeine Arbeitspsychologie
Bern: Verlag Hans Huber

- Hamel, G. & Prahalad, C. (1995)
Wettlauf um die Zukunft
Wien: Ueberreuter
- Hamel, J.; Dufour, St.; Fortin, D. (1993)
Case Study Methods
Newbury Park: Sage
- Hammer, M. & Champy, J. (1994)
Business Reengineering – Die Radikalkur für das Unternehmen, 3. A.
Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag
- Hartmann Schenkel, A. (2003)
Risiko-Management bei Klein- und Mittelunternehmen (KMU) – Leistungsangebot der Assekuranz im Netzwerk
Dissertation der Universität St. Gallen
Bamberg: Difo-Druck
- Hawranek, F. (2004)
Schnittstellenmanagement bei M&A-Transaktionen
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Heche, D. (2004)
Praxis des Projektmanagements
Berlin: Springer
- Heimerl-Wagner, P. (1995)
Strukturen, Prozesse und Personal in schlanken, lernenden Organisationen.
In: Geissler, H.; Behrmann, D.; Petersen, J.; (Hrsg.): Lean Management und Personalentwicklung. S. 15 - 50
Frankfurt am Main: Lang
- Herzberg, F.; Mausner, B.; Snyderman, B. (1959)
The motivation to work, 2. ed.
New York: Wiley
- Hohnhaus, W. (2004)
Erfolg der M&A-Beratung bei Unternehmenstransaktionen
Strukturelle Voraussetzungen und funktionale Beiträge aus Kundensicht
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Hoyningen-Huene, J. (2004)
Integration nach Unternehmensakquisitionen
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Jansen, S. (2000)
Mergers & Acquisitions, 3. Auflage
Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung
Wiesbaden: Gabler
- Kahle, E. (1992)
Organisation der Mittelständischen Unternehmung
In: Handwörterbuch der Organisation, S. 1408 – 1419
Hrsg.: E. Frese
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Kayser, G. & Wallau, F. (2006)
Der Mittelstand: Rückgrat der NRW-Wirtschaft
<http://www.ifm-bonn.org/>
Download vom 26.05.2006
- Kerler, P. (2000)
Mergers & Acquisitions und Shareholder Value
Bern: Verlag Haupt
- Kosmider, A. (1991)
Controlling im Mittelstand: eine Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Kranebitter, G. (2002)
Due Diligence
Risikoanalyse im Zuge von Unternehmenstransaktionen
München: Verlag moderne Industrie
- Kriz, W. C. & Nöbauer, B. (2002)
Teamkompetenz: Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kromer, G. (2001)
Integration der Informationsverarbeitung in Mergers & Acquisitions
Köln: Verlag Josef Eul
- Krüger, W (1992)
Aufgabenanalyse und –synthese
In: Handwörterbuch der Organisation, S. 222 – 235
Hrsg.: E. Frese
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Krystek, U (1992)
Unternehmenskultur und Akquisition
In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 62. Jg., Heft 5, S. 539 - 565

- Kubicek, H (1992)
Informationstechnologie und Organisationsstruktur
In: Handwörterbuch der Organisation, S. 938 – 958
Hrsg.: E. Frese
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Kühn, R. & Grünig, R. (2005)
Methodik der strategischen Planung
Bern et al.: Haupt
- Kummer, C. (2005)
Internationale Fusions- und Akquisitionsaktivität: historische Entwicklung, Verbreitung und strategische Intentionen
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Langer, L. & Thiele, M. (2001)
Akquisitionen durch am Neuen Markt notierte Unternehmen
http://www.eicon-bb.de/de/aktuelles/presse_akqui.html#motiv
Download vom 20.07.2004
- Lauritzen, S. (2000)
IT-Integration nach Mergers & Acquisitions
In: Information Management & Consulting 2000, 15(3), S. 19 – 23
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (1998)
Strategisches Management - Visionen entwickeln • Strategien umsetzen • Erfolgspotentiale aufbauen, 2. A.
Zürich: Versus Verlag AG
- Machill, H. (2002)
Beitrag zur prozessorientierten Fabrikplanung und Reorganisation produzierender Unternehmen mit einer Neuausrichtung von Produkt, Produktion, Logistik und Organisation
Dissertation an der Fakultät Maschinenwesen der Technischen Universität Dresden
- Madauss, B. (2006)
Handbuch Projektmanagement: mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden; 7. Auflage
Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Mähr, P. (2003)
Intelligente Klein- und Mittelunternehmen
Dissertation der Universität St. Gallen;
Bamberg: Difo-Druck
- Marquardt, H. (1998)
Internationale Akquisition mittelständischer Unternehmen
Dissertation, Universität Stuttgart

- Matouschek, C. (1999)
Beitrag zur Bestimmung von Einsatzmöglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationssystem in der produzierenden Industrie
Darmstadt: Shaker Verlag
- Mertens, P. (1988)
Industrielle Datenverarbeitung. Bd. 1: Administrations- und Dispositionssysteme, 7.A.
Wiesbaden: Gabler
- Mertens, P & Griesse J (1988)
Industrielle Datenverarbeitung. Bd. 2: Informations-, Planungs- und Kontrollsysteme, 5.A.
Wiesbaden: Gabler
- Minder, S. (2001)
Wissensmanagement in KMU – Beitrag zur Ideengenerierung im Innovationsprozess
Dissertation der Universität St. Gallen
St. Gallen: HSG
- Mirvis, P. & Marks, M. (1992)
Managing the merger: making it work
Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Möller, W.-P. (1983)
Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen
Dissertation, Universität des Saarlandes
- Morosoni, P; (2001a)
Managing cross-cultural M &As: Today's organizational imperative is how to win in execution (1. Teil).
In: M&A Review, H. 10, S. 456 - 462.
- Morosoni, P; (2001b)
Managing cross-cultural M&As: Today's organizational imperative is how to win in execution (2. Teil).
In: M&A Review, H. 11, S. 521 - 525.
- Mugler, J (1993)
Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.
Wien/New York: Springer Verlag
- o.V. (2004)
InfoWeek online Archiv: Business Software
http://www.infoweek.ch/archive/ar_single.cfm?ar_id=13617&ar_subid=6&sid=0
Download vom 10.08.2006

- o.V. (2005)
Mittelstand hat engagiertere Mitarbeiter
In: Computerwoche 14/2005, S. 49
München: Computerwoche Verlag GmbH
- o.V. (1) (2006)
Landesportal Baden-Württemberg: Mittelstand
<http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Mittelstand/85715.html>
Download vom 25.05.2006
- o.V. (2) (2006)
Bedeutung des Mittelstands in Deutschland
http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/faq/mittelstand_in_deutschland_neu.html
Download vom 25.05.2006
- o.V. (3) (2006)
Machtspiele vereiteln Erfolg von IT-Vorhaben
In: Computer Zeitung Nr. 30/31 31.07.2006, S. 7
Stuttgart: Konradin Verlag GmbH
- o.V. (4) (2006)
Wachstumsmotor Mittelstand: IT-Dienstleistungen legen zu
In: Computerwoche Mittelstand Nr. 3, 2006, S. 8
München: Computerwoche Verlag GmbH
- Penzel, H.-G. & Pietig, C. (2000)
Merger Guide
Wiesbaden: Gabler
- Pfohl, H.-C. (Hrsg.) (1997)
Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung / 3. Auflage
Berlin: Erich Schmidt
- Pichler, J.H.; Pleitner, H.J.; Schmidt, K.-H. (Hrsg.) (2000)
Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen, 3. Auflage
Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Picot, G. (2005)
Handbuch Mergers & Acquisitions / 3. Auflage
Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Pietsch, T. (1999)
Bewertung von Informations- und Kommunikationssystemen
Berlin: Erich Schmidt

- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2003)
Wissen managen; 4. Auflage
Wiesbaden: Gabler
- Reich, H. (2006)
Fusionsfieber, Die Vision vom Europa der Champions
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,406513,00.html>
Download vom 18.04.2006
- Remenyi, D.; Williams, B.; Money, A.; Swartz, E. (1998)
Doing research in business and management
London et al.: Sage Publications Ltd
- Rentrop, C.E. (2004)
Informationsmanagement in der Post-Merger Integration
Berlin: Erich Schmidt Verlag
- Reppesgaard, L. (2004)
IT-Outsourcing: Was muss raus?
In: Computerwoche fokus Mittelstand, Nr. 4, S. 46-48
München: IDG Business Verlag GmbH
- Rohlfing, M. (2004)
Qualitätsmanagement in KMU: Nutzenpotenziale und Ansätze zur
Entwicklung einer organisationalen Handlungskompetenz
Dissertation Universität Göttingen
- Ruland, I. (2006)
Billiger Produzieren: Der Treck nach Osten
http://focus.msn.de/finanzen/news/billiger-produzieren_aid_7835.html
Download vom 22.05.2006
- Scheer, A.-W. (1990)
EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, 4.A.
Berlin u.a.: Springer Verlag
- Scheer, A.-W. (1994)
Wirtschaftsinformatik: Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse, 4.A.
Berlin u.a.: Springer Verlag
- Schindler, S. (2002)
IT-Defizit des Mittelstandes von über 70% beschleunigt Unternehmensinsolvenzen und Arbeitsplatzabbau.
http://www.eco.de/servlet/PB/menu/1015568_11/index.html
Download vom 30.04.2006

- Schwickert, A. (2003)
Grundzüge der Wirtschaftsinformatik
Scriptum zur Vorlesung
Justus-Liebig-Universität Gießen
- Scott, C. Hrsg. (2001)
Due Diligence in der Praxis
Wiesbaden: Gabler
- Seibt, D (1992)
Datenverarbeitung, individuelle
In: Handwörterbuch der Organisation, S. 479 – 499
Hrsg.: E. Frese
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Spielmann, P. & Koelwel, D. (2006)
ERP: Solide gebaut
In: e-commerce magazin, 03/2006, S. 12 – 17
Vaterstetten: WIN-Verlag
- Syre, R. (2006)
Merger Victims
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,435296,00.html>
Download vom 11.09.2006
- Toschläger, M. (2003)
Situativer Methoden- und Werkzeugeinsatz für das Management von IT-Projekten in kleinen und mittleren Unternehmen – Konzeption einer Methodik und Entwurf eines webbasierten Entscheidungsunterstützungssystems
Dissertation an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn
- Uhrig, M. (2002)
IT-Anbieter lügen, dass sich die Balken biegen
http://www.computerwoche.de/hp_cw_mittelstand/prozesse_und_organisation/561510/ Download vom 13.08.2006
- Ulrich, H. (1981)
Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft
In: Geist, M.N.; Köhler, R. (Hrsg.): Die Führung des Betriebes, S. 1 – 25
Stuttgart: Poeschel Verlag
- Vogel, D. (2002)
M&A Ideal und Wirklichkeit
Wiesbaden: Verlag Gabler

- Wiedenhofer, M. (2006)
Sanierungsmanagement: Projektmanagement in der Unternehmenssanierung
In: Zeitschrift für Organisation (zfo) 2/2006, S. 97-102
- Wirtgen, J (2006)
Post-Merger Management
In: Digitale Fachbibliothek, Das flexible Unternehmen
<http://www.flexible-unternehmen.de/kl0908.htm>
Download vom 08.04.2006
- Wirz, B. (2003)
Mergers & Akquisitions Management
Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen
Wiesbaden: Gabler Verlag
- Witte, H. (2004)
Die Anforderungen von Basel II: Billigere Kredite für die „Guten“
In: Computerwoche fokus Mittelstand, 4/04, S. 36-39
München: IDG Business Verlag GmbH
- Wolf, F. (1999)
Verteilungsaspekte im Rahmen der strategischen Informations-systemplanung
Lohmar, Köln: Eul Verlag
- Wolter, M. (2000)
Von der Unternehmensstrategie zum Einsatz von Standardsoftware
In: Kompetenz, 4-2000, S.34-40
Hrsg.: Diebold Deutschland GmbH
Düsseldorf: Vereinigte Verlagsanstalten GmbH
- Yin, R.K. (2003a)
Case Study Research: Design and Methods; 3. Auflage
Thousand Oaks et al.: Sage Publ.
- Yin, R.K. (2003b)
Application of Case Study Research; 2. Auflage
Thousand Oaks et al.: Sage Publ.
- Zikmund, W.G. (2000)
Business research methods, 6. Auflage
New York et al.: Harcourt College Publisher
- Zimmermann, J.; Stark, C.; Rieck, J. (2005)
Projektplanung: Modelle, Methoden, Management
Berlin, Heidelberg, New York: Springer

Anhang

1. Charakteristika zur Abgrenzung von KMU gegenüber Großbetrieben
2. Intranet Fragebogen zu den Systemen
3. Ergebnisse der Befragung zu den Systemen
4. Fragebogen zur IT-Integration
5. Ergebnisse der Befragung zur IT-Integration
6. Zusammenfassung der Gestaltungsempfehlungen

Charakteristika zur Abgrenzung von KMU gegenüber Großbetrieben

KMU	Großbetrieb
Unternehmensführung	
- Eigentümer-Unternehmer	- Manager
- Mangelhafte Unternehmensführungskenntnisse	- Fundierte Unternehmensführungskenntnisse
- Technisch orientierte Ausbildung (Generalisten)	- Gutes technisches Wissen in Fachabteilungen und Stäben vorhanden (Spezialisten)
- Patriarchalische Führung	- Führung nach „Management by“- Prinzipien
- Unzureichendes Informationswesen zur Nutzung vorhandener Flexibilitätsvorteile	- Ausgebautes formalisiertes Informationswesen
- Dienstleistungsorientierte, nicht prozessorientierte Führung	- Prozessorientierte Unternehmensführung
- Kaum Gruppenentscheidungen	- Häufig Gruppenentscheidungen
- Größere Bedeutung von Improvisation und Intuition, Planung weniger umfangreich	- Geringe Bedeutung von Improvisation und Intuition umfangreicher Planung
- Durch Funktionshäufung überlastet, soweit Arbeitsteilung personenbezogen	- Hochgradig sachbezogene Arbeitsteilung
- Unmittelbare Teilnahme am Betriebsgeschehen	- Ferne zum Betriebsgeschehen
- Geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen	- Gute Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen
- Führungspotenzial nicht austauschbar	- Führungspotenzial austauschbar
Leistungserstellung	
- Arbeitsintensiv	- Kapitalintensiv
- Geringe Arbeitsteilung	- Hohe Arbeitsteilung
- Überwiegend Universalmaschinen	- Überwiegend Spezialmaschinen
- Geringe Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge	- Starke Kostendegression mit steigender Ausbringungsmenge
- Häufig langfristig gebunden an bestimmte Basisinnovation	- Keine langfristige Bindung an eine Basisinnovation
Organisation	
- Auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem von ihm selbst oder mit Hilfe weniger Führungspersonen bis in die Einzelheiten überschaubar	- Personenunabhängig an sachlichen Gegebenheiten orientierte, komplexe Organisationsstruktur
- Funktionshäufung	- Arbeitsteilung
- Kaum Abteilungsbildung	- Umfangreiche Abteilungsbildung
- Kurze direkte Informationswege	- Vorgeschriebene Informationswege
- Starke persönliche Bindungen	- Geringe persönliche Bindungen
- Weisungen und Kontrolle im direkten personenbezogenen Kontakt	- Formalisierte unpersönliche Weisungs- und Kontrollbeziehungen
- Delegation in beschränktem Umfang	- Delegation in vielen Bereichen
- Kaum Koordinationsprobleme	- Große Koordinationsprobleme
- Geringer Formalisierungsgrad	- Hoher Formalisierungsgrad
- Hohe Flexibilität	- Geringe Flexibilität

Fortsetzung Tabelle auf der nächsten Seite

KMU	Großbetrieb
Personal	
- Geringe Zahl von Beschäftigten	- Hohe Zahl von Beschäftigten
- Häufig unbedeutender Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften	- Häufig großer Anteil von ungelernten und angelernten Arbeitskräften
- Kaum Akademiker beschäftigt	- Akademiker im größeren Umfang beschäftigt
- Überwiegend breites Fachwissen vorhanden	- Starke Tendenz zu ausgeprägtem Spezialistentum
- Kundenorientierung (externer Kunde)	- Mitarbeiter-Orientierung (interner Kunde)
- Vergleichsweise hohe Arbeitszufriedenheit	- Geringe Arbeitszufriedenheit
Absatz	
- Deckung kleindimensionierter individualisierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich schmalen Marktsegment	- Deckung großdimensionierter Nachfrage in einem räumlich und/oder sachlich breiten Marktsegment
- Wettbewerbsstellung sehr uneinheitlich	- Gute Wettbewerbsstellung
Kundendienstleistungen	
- Unstrukturiert gewachsen und wenig transparent	- Strukturiert und transparent
- Verrechenbarkeit oft schwierig	- Verrechenbarkeit oft möglich
- Dienstleistung als Teil eines Leistungsbündels	- Dienstleistung als eigenständige Leistung
- Flexibel an Kundenbedürfnisse anpassbar	- Starr, nicht leicht auf Kundenbedürfnisse anpassbar
- Ad hoc an einzelne Kunden angepasst	- Nach Kundensegmenten unterschieden
Beschaffung und Materialwirtschaft	
- Schwache Position am Beschaffungsmarkt	- Starke Position am Beschaffungsmarkt
- Häufig auftragsbezogene Materialbeschaffung (Ausnahme: Handel)	- Überwiegend auftragsunabhängige Materialbeschaffung, abgesichert durch langfristige Verträge mit Lieferanten
Forschung und Entwicklung	
- Keine dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung	- Dauernd institutionalisierte Forschungs- und Entwicklungsabteilung
- Kurzfristig-intuitiv ausgerichtete Forschung und Entwicklung	- Langfristig- systematisch angelegte Forschung und Entwicklung
- Fast ausschließlich bedarfsorientierte Produkt- und Verfahrensentwicklung, kaum Grundlagenforschung	- Produkt- und Verfahrensentwicklung in engem Zusammenhang mit Grundlagenforschung
- Relativ kurzer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung	- Relativ langer Zeitraum zwischen Erfindung und wirtschaftlicher Nutzung
Finanzierung	
- Im Familienbesitz	- In der Regel breit gestreuter Besitz
- Kein Zugang zum anonymen Kapitalmarkt, dadurch nur begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten	- Ungehinderter Zugang zum Kapitalmarkt, dadurch vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten
- Keine unternehmensindividuelle, kaum allgemeine staatliche Unterstützung in Krisensituationen	- Unternehmensindividuelle staatliche Unterstützung in Krisensituationen wahrscheinlich

Charakteristika zur Abgrenzung von KMU gegenüber Großbetrieben
(Pfohl, 1997, S. 19 ff.)

heute ist Donnerstag der 08. Juli 2004
es ist 17:55:58 Uhr

Fragebogen

zur Homepage
zurück

zur Hilfe

1. Die Systeme allgemein

1.1 Welche Datenverarbeitungssysteme nutzen Sie momentan?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Baan-Manufacturing | <input type="checkbox"/> EDB Projektverwaltung |
| <input type="checkbox"/> Baan-Distribution | <input type="checkbox"/> EDB Artikel/Stücklistenverwaltung |
| <input type="checkbox"/> Baan-Finance / Controlling | <input type="checkbox"/> EDB Dokumentenverw./Viewing |
| <input type="checkbox"/> Baan-bielomatik Anpassungen | <input type="checkbox"/> EDB Sachmerkmalleisten |
| <input type="checkbox"/> Baan-bielomatik-Kompaktmnü | <input type="checkbox"/> EDB Plotmanagement |
|
 | |
| <input type="checkbox"/> Medusa 2D CAD | <input type="checkbox"/> Word |
| <input type="checkbox"/> Remarc Normteileverwaltung | <input type="checkbox"/> Excel |
| <input type="checkbox"/> Unigraphics 3D CAD | <input type="checkbox"/> Power Point |
| <input type="checkbox"/> DDS-C Elektro-CAD | <input type="checkbox"/> Access |
| <input type="checkbox"/> ZES Paisy / Paisy | <input type="checkbox"/> Outlook (Email) |
| <input type="checkbox"/> VIS (Vertriebsinformationssystem) | <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> CAQ Qualitätskontrolle | <input type="checkbox"/> Internet (World Wide Web) |

Welche noch?

1.2 Von welchen Systemen würden Sie behaupten, dass sie Ihre Arbeit erleichtern, beschleunigen und die Fehlerquote verringern?

(E = erleichtert, B = beschleunigt, F = Fehlerquote verringert)

- | E | B | F | | E | B | F | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Baan-Manufacturing | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EDB Projektverwaltung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Baan-Distribution | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EDB Artikel/Stücklistenverwaltung |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Baan-Finance / Controlling | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EDB Dokumentenverw./Viewing |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Baan-bielomatik Anpassungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | EDB Sachmerkmalleisten |

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Baan-bielomatik-Kompaktmenü | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> EDB Plotmanagement |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Medusa 2D CAD | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Word |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Remarc Normteileverwaltung | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Excel |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Unigraphics 3D CAD | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Power Point |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> DDS-C Elektro-CAD | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Access |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> ZES Paisy / Paisy | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Outlook (Email) |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> VIS (Vertriebsinformationssystem) | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Intranet |
| <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> CAQ Qualitätskontrolle | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Internet (World Wide Web) |
| | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sonstige |

2. Der Wandel der Systeme

- 2.1 Sind die Aufgaben der eingeführten Systeme (welche Funktionen decken die Systeme ab, welche Daten sind wo zu pflegen) für Sie verständlich? ☐ Ja ☐ Nein

Wenn NEIN, welches, warum nicht?

- 2.2 Wurde Ihnen die Notwendigkeit der Systeme erläutert? ☐ Ja ☐ Nein

- 2.3 Hat sich Ihre Arbeitsbelastung durch die Systeme verändert?
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| verringert | | | | | | erhöht |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

- 2.4 Ändert sich Ihr Arbeitsablauf häufig?
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| stabil | | | | | | häufig |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

- 2.5 Ist Ihr Arbeitsablauf durch die Systeme effizienter geworden?
- | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| effizienter | | | | | | ineffizienter |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |

- 2.6 Ist die Anwendung der Systeme für Sie bereits zur Routine geworden? ☐ Ja ☐ Nein

-
- 2.7 Wer ist für Sie der erste Ansprechpartner, wenn Sie einmal nicht weiterkommen?
- ☐ Vorgesetzter
- ☐ Kollege
- ☐ Key-User
- ☐ DVO
-

- 2.8 Motiviert Sie Ihr Vorgesetzter zur Anwendung der Systeme?
- | häufig | | | | selten | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
-

- 2.9 Wie viel Zeit verwenden Sie momentan täglich mit den Systemen (in Stunden)?
- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <1 | 1-2 | 2-4 | 4-6 | 6-8 | >8 |
-

- 2.10 Würden Sie behaupten, dass mit Einführung der aktuellen Systeme, die Informationen aus den Systemen Ihnen helfen qualifiziertere Entscheidungen zu treffen?
- | besser | | | | schlechter | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
-

- 2.11 Genügt Ihre Hardware den derzeitigen Softwareansprüchen oder kommt es zu ärgerlichen Verzögerungen?
- ☐ ausreichend ☐ Verzögerungen
-

- 2.11.1 Sonstige Bemerkungen zur Hardware/ Arbeitsplatz

3. Der Arbeitsprozess

- 3.1 Bekommen Sie alle Informationen, die Sie für Ihre Aufgabe benötigen von den Systemen?
- ☐ Ja ☐ Nein

Wenn NEIN, was fehlt, von welcher Stelle?

- 3.2 Wissen Sie von welcher Stelle die von Ihnen

benötigten Daten kommen?

☐ Ja ☐ Nein

3.3 Ist Ihnen bekannt, welche der nachgelagerten Stellen mit den von Ihnen bereitgestellten Daten arbeiten?

☐ Ja ☐ Nein

Nennen Sie Beispiele

--	--

3.4 Müssen die bereitgestellten Informationen von Ihnen erst aufgearbeitet werden?

nie immer

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6

3.5 Müssen Sie die bereitgestellten Informationen annehmen, weil diese im System noch nicht vorhanden sind?

nie immer

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6

3.6 Kontaktieren Sie die betreffende Stelle, wenn Sie glauben, die Information sei falsch, veraltet, etc?

☐ Ja ☐ Nein

3.7 Bekommen Sie Rückmeldungen, zu den von Ihnen bereitgestellten Daten, von den nachgelagerten Stellen?

nie immer

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6

3.8 Übernehmen Sie Arbeiten anderer, die sich mit den Systemen nicht so gut auskennen?

nie immer

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6

Sekundärtätigkeiten

Unter Sekundärtätigkeiten versteht man all die Teiltätigkeiten, Verrichtungen oder Arbeitsvollzüge, die keinen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten, die aber für ein funktionierendes Unternehmen unerlässlich sind (z. B. Stammdatenpflege, Zeitrückmeldungen, Termin- und Kapazitätsplanung ...)

3.9 Wie viel Zeit verwenden Sie momentan täglich für die Sekundärtätigkeiten (in Stunden)?

☐ <1 ☐ 1-2 ☐ 2-3 ☐ 3-4 ☐ 4-5 ☐ >5

3.9.1 Hat sich der Anteil an Sekundärtätigkeiten seit Einführung der Systeme Baan, EDB, etc. erhöht?

verringert erhöht

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

1 2 3 4 5 6

3.9.2 Sehen Sie Lösungen, wie man die Zeit der Sekundärtätigkeiten verringern kann?

--

4. Die Schulung

4.1 Waren Sie, in punkto Qualität und Dauer, mit den durchgeführten Schulungen/ Einweisungen zufrieden?

zufrieden

unzufrieden

1 2 3 4 5 6

Baan-Manufacturing

○ ○ ○ ○ ○ ○

Baan-Distribution

○ ○ ○ ○ ○ ○

Baan-Finance / Controlling

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Baan-bielomatik Anpassungen

○ ○ ○ ○ ○ ○

Baan-bielomatik-Kompaktmenü

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

EDB Projektverwaltung

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

EDB Artikel / Stücklistenverwaltung

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

EDB Dokumentenverw./Viewing

○ ○ ○ ○ ○ ○

EDB Sachmerkmaleleisten

○ ○ ○ ○ ○ ○

EDB Plotmanagement

○ ○ ○ ○ ○ ○

zufrieden

unzufrieden

1 2 3 4 5 6

Medusa 2D CAD

○ ○ ○ ○ ○ ○

Remarc Normteileverwaltung

○ ○ ○ ○ ○ ○

Unigraphics 3D CAD

○ ○ ○ ○ ○ ○

DDS-C Elektro-CAD

○ ○ ○ ○ ○ ○

ZES Paisy / Paisy

○ ○ ○ ○ ○ ○

VIS (Vertriebsinformationssystem)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

CAQ Qualitätskontrolle

○ ○ ○ ○ ○ ○

Word	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Power Point	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Access	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outlook (Email)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet (World Wide Web)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nennen Sie Defizite

4.2 Von wem sind Sie geschult/ eingewiesen worden?

- ☐ Vorgesetzter
☐ Kollege
☐ Key-User
☐ Organisation (DVO)
☐ Externer Trainer
☐ Selbststudium

4.3 Wie viel Zeit verwenden Sie zur persönlichen Weiterbildung an den Systemen (in Stunden pro Monat)?

- ☐ <1
☐ 1-2
☐ 2-4
☐ 4-6
☐ 6-8
☐ >8

4.3.1 Wie viel Prozent Ihres Wissens über die Systeme haben Sie sich durch Selbststudium erarbeitet?

- ☐ 0
☐ 20
☐ 40
☐ 60
☐ 80
☐ 100

4.4 Findet ein Informationsaustausch unter Kollegen statt?

- immer
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
 nie

4.5 Um aus Ihrer Sicht optimal mit den Systemen arbeiten zu können, benötigen Sie noch...?

5. Der Arbeitnehmer

5.1 Welcher Abteilung gehören Sie an?

Die Frage 5.1 ist sehr wichtig für uns, um überhaupt reagieren zu können. Alle folgenden Fragen dienen Parallelen in bestimmten Geschäftsbereichen zu erkennen, sie sollen helfen, allgemeinen Problemen gezielter entgegenwirken zu können. Selbstverständlich sind die folgenden Fragen freiwillig zu beantworten.

5.2 Wie lange sind Sie schon an dem jetzigen Arbeitsplatz?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 1 - 6 Monate | <input type="radio"/> 6 Monate - 1 Jahr |
| <input type="radio"/> 1 - 3 Jahre | <input type="radio"/> 4 - 10 Jahre |
| <input type="radio"/> mehr als 10 Jahre | |
-

5.3 Wie alt sind Sie?

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> unter 30 Jahre | <input type="radio"/> 40 - 49 Jahre |
| <input type="radio"/> 30 - 39 Jahre | <input type="radio"/> über 50 Jahre |
-

5.4 Welche Art von Ausbildung haben Sie?

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Studium | <input type="radio"/> Techniker |
| <input type="radio"/> Meister | <input type="radio"/> Facharbeiter |
| | <input type="radio"/> Sonstiges |
-

Platz für weitere Anregungen

Fragebogen absenden

Ergebnisse der Befragung zu den Systemen

Erkenntnisse - Kommentare - Maßnahmen

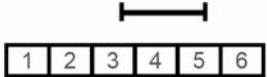
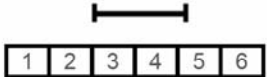
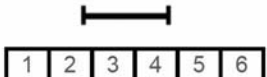
Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

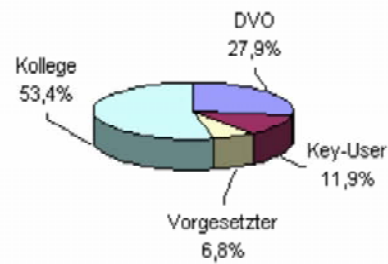
die Fragebogenaktion bezüglich der EDV-Systeme kann Dank Ihrer regen Beteiligung als Erfolg gewertet werden. Wir sind in der Lage, auf einen Rücklauf von annähernd 50 % aller EDV-Arbeitsplätze zurück zu greifen, was unter den gegebenen Bedingungen (Zeitraum, Intranet, etc.) durchaus akzeptabel ist.

Die Teilnehmer/innen haben die Chance genutzt, teilweise massive und konstruktive Kritik im Umgang mit den Systemen zu äußern. Ich kann Ihnen versichern, dass jede Anmerkung Ihrerseits bei uns auf offene Ohren gestoßen ist und bereits intensiv diskutiert wurde.

Nachfolgend sehen Sie die Ergebnisübersicht der Befragung. Im Anschluss werden die Ergebnisse kommentiert und angegeben, welche Maßnahmen ergriffen werden.

2. Der Wandel der Systeme

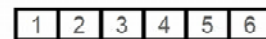
2.1	Sind die Aufgaben der eingeführten Systeme (welche Funktionen decken die Systeme ab, welche Daten sind wo zu pflegen) für Sie verständlich?	Ja	80,8 %
		Nein	19,2 %
2.2	Wurden Ihnen die Notwendigkeit der Systeme erläutert?	Ja	56,6 %
		Nein	44,9 %
2.3	Hat sich Ihre Arbeitsbelastung durch die Systeme verändert (von verringert 1 bis erhöht 6)?	Mittelwert	3,7
		Stabw 1,1	
2.4	Ändert sich Ihr Arbeitsablauf häufig?	Mittelwert	3,2
		Stabw 1,2	
2.5	Ist Ihr Arbeitsablauf durch die Systeme effizienter geworden? (effizienter 1 bis ineffizienter 6)	Mittelwert	2,8
		Stabw 1,1	
2.6	Ist die Anwendung der Systeme für Sie bereits zur Routine geworden?	Ja	80,3 %
		Nein	19,7 %
2.7	Wer ist für Sie der erste Ansprechpartner, wenn sie einmal nicht weiterkommen?		



2.8 Motiviert Sie Ihr Vorgesetzter zur Anwendung der Systeme? (häufig 1 bis selten 6)

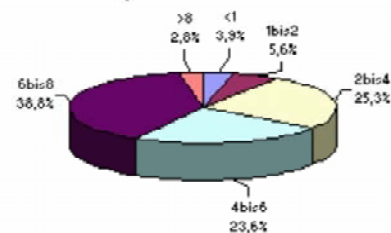
Mittelwert
Stabw 1,6

3,8



2.9 Wie viel Zeit verwenden Sie momentan täglich mit den Systemen (in Stunden)?

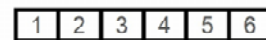
zum Vergrößern auf die Grafik klicken



2.10 Würden sie behaupten, das mit Einführung der aktuellen Systeme, die Informationen aus den Systemen Ihnen helfen qualifizierte Entscheidungen zu treffen? (besser 1 bis schlechter 6)

Mittelwert
Stabw 0,8

2,6



2.11 Genügt Ihre Hardware den derzeitigen Softwareansprüchen oder kommt es zu ärgerlichen Verzögerungen?

Ja

52,2 %

Nein

47,8 %

3. Der Arbeitsprozess

3.1 Bekommen Sie alle Informationen, die Sie für Ihre Aufgaben benötigen von den Systemen

Ja

50,6 %

Nein

49,4 %

3.2 Wissen Sie von welcher Stelle die von Ihnen benötigten Daten kommen?

Ja

72,8 %

Nein

27,2 %

3.3 Ist Ihnen bekannt, welche der nachgelagerten Stellen mit den von Ihnen bereitgestellten Daten arbeiten?

Ja

76,7 %

Nein

23,3 %

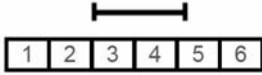
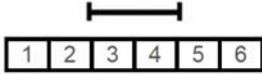
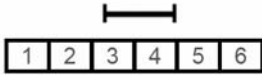
3.4 Müssen die bereitgestellten Informationen von Ihnen aufgearbeitet werden? (nie 1 bis immer 6)

Mittelwert
Stabw 1,4

3,5



Müssen Sie die bereitgestellten Informationen

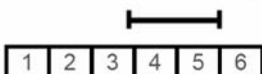
3.5	anmahnen, weil diese im System noch nicht vorhanden sind? (nie 1 bis immer 6)	Mittelwert Stabw 1,2	3,1 
3.6	Kontaktieren Sie die betreffende Stelle, wenn Sie glauben, die Information sei falsch, veraltet, etc.?	Ja Nein	93,3% 7,0 %
3.7	Bekommen Sie Rückmeldungen, zu den von Ihnen bereitgestellten Daten, von den nachgelagerten Stellen? (nie 1 bis immer 6)	Mittelwert Stabw 1,2	3,0 
3.8	Übernehmen Sie Arbeiten Anderer, die sich mit den Systemen nicht so gut auskennen? (nie 1 bis immer 6)	Mittelwert Stabw 1,3	3,1 

Sekundärtätigkeiten

Unter Sekundärtätigkeiten versteht man all die Teiltätigkeiten, Verrichtungen oder Arbeitsvollzüge, die keinen unmittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten, die aber für ein funktionierendes Unternehmen unerlässlich sind (z. B. Stammdatenpflege, Zeitrückmeldungen, Termin- und Kapazitätsplanung)

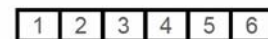
- 3.9 Wie viel Zeit verwenden Sie momentan täglich für die Sekundärtätigkeiten (in Stunden)?



3.9.1	Hat sich der Anteil an Sekundärtätigkeiten seit Einführung der Systeme Baan, EDB, etc. erhöht	Mittelwert Stabw 1,2	3,9 
-------	---	-------------------------	--

4. Die Schulung

- 4.1 Waren Sie, in punkto Qualität und Dauer, mit den durchgeführten Schulungen/Einweisungen zufrieden? (zufrieden 1 unzufrieden 6)



Baan-Manufacuring	Mittelwert: 4,1	Stabw: 1,4
Baan-Distribution	Mittelwert: 3,7	Stabw: 1,6
Baan-Finance / Controlling	Mittelwert: 4,7	Stabw: 1,4
Baan-bielomatik Anpassungen	Mittelwert: 3,9	Stabw: 1,5
Baan-bielomatik-Kompaktmenü	Mittelwert: 4,6	Stabw: 1,4
EDB Projektverwaltung	Mittelwert: 4,0	Stabw: 1,5

EDB Artikel/Stücklistenverwaltung	Mittelwert: 3,6	Stabw: 1,6
EDB Dokumentenverw./ Viewing	Mittelwert: 3,3	Stabw: 1,5
EDB Sachmerkalleisten	Mittelwert: 3,3	Stabw: 1,6
EDB Plotmanagement	Mittelwert: 3,7	Stabw: 1,6
Medusa 2D CAD	Mittelwert: 2,0	Stabw: 1,1
Remarc Normteilverwaltung	Mittelwert: 3,4	Stabw: 1,6
Unigraphics	Mittelwert: 3,2	Stabw: 1,3
DDS-C Elektro CAD	Mittelwert: 1,7	Stabw: 0,7
ZES Paisy/ Paisy	Mittelwert: 2,2	Stabw: 1,4
VIS (Vertriebsinfo.)	Mittelwert: 3,4	Stabw: 1,7
CAQ Qualitätskontrolle	Mittelwert: 3,5	tabwS: 2,0
Word	Mittelwert: 3,6	Stabw: 1,8
Excel	Mittelwert: 3,5	Stabw: 1,8
Power Point	Mittelwert: 4,3	Stabw: 1,9
Access	Mittelwert: 4,5	Stabw: 1,8
Outlook	Mittelwert: 4,3	Stabw: 1,6
Intranet	Mittelwert: 4,2	Stabw: 1,7
Internet	Mittelwert: 4,5	Stabw: 1,6
Sonstige	Mittelwert: 3,4	Stabw: 1,7

4.2 Von wem sind Sie geschult/eingewiesen worden?



4.3 Wie viel Zeit verwenden Sie zur persönlichen Weiterbildung an den Systemen (in Stunden pro Monat)?



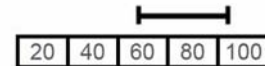
4.3.1 Wieviel Prozent ihres Wissens über die Systeme, haben Sie sich durch Selbststudium erarbeitet?

Mittelwert

55,4

(0 bis 100)

Stabw 24,1

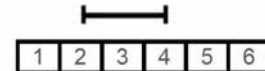


- 4.4. Findet ein Informationsaustausch unter Kollegen statt? (immer 1 bis nie 6)

Mittelwert

2,5

Stabw 1,1



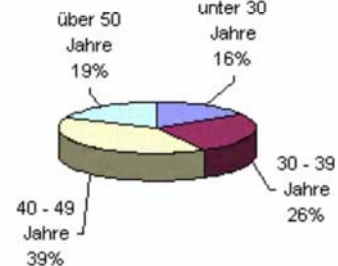
5. Der Arbeitnehmer

- 5.2 Wie lange sind sie schon an dem jetzigen Arbeitsplatz?



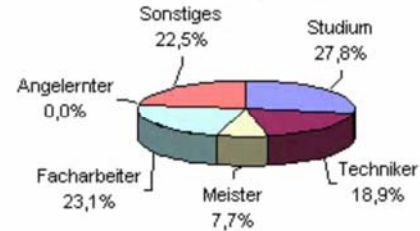
- 5.3 Wie alt sind Sie?

zum Vergrößern auf die Grafik klicken



- 5.4 Welche Art von Ausbildung haben Sie?

zum Vergrößern auf die Grafik klicken



Befragung zur IT Integration



Leitfaden zum Ausfüllen des Fragebogens

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen, bald ist es ein Jahr her, dass man sich für BaaN und Eigner PLM entschieden hat. Ein langer Prozess der Analyse und Integration liegt hinter uns und weitere Schritte vor uns. **Wir möchten aus Ihren Erfahrungen lernen.** Daher bitten wir Sie um ein anonymes, ehrliches Statement zu dem Verlauf der IT-Integration bezüglich der Motivation, Organisation sowie Kommunikation und Information.

- ⇒ Beantworten Sie Fragen zur Motivation, Organisation sowie Kommunikation und Information mit Schulnoten von 1 bis 6 durch ankreuzen (1 entspricht „sehr wichtig“; 6 entspricht „völlig unwichtig“)
- ⇒ **Was wichtig ist ⇒ sollte umgesetzt werden ⇒ bedeutet Aufwand, Zeit, Kosten**
- ⇒ **Versuchen Sie zu priorisieren, was Ihnen wirklich wichtig ist und was eben nicht!**
- ⇒ Im Anschluss an alle Fragen haben Sie die Möglichkeit zur jeder Frage Ihrer Wahl mit ein paar Anmerkungen Stellung zu nehmen

A) Motivation

Wie war Ihre Motivation in den einzelnen Monaten in Bezug auf das Projekt, seine Chancen und Risiken? (1 = sehr hoch; 6 = sehr niedrig)

Monat	Frage	sehr hoch ← → sehr niedrig					
		①	②	③	④	⑤	⑥
Feb 03	Analysebeginn, Austausch der Fachabteilungen über Arbeitsweise im SAP Umfeld NRW und EDB, BaaN BW	①	②	③	④	⑤	⑥
Mrz 03	Weiterer Austausch der Fachabt. Betriebskostenrechnung	①	②	③	④	⑤	⑥
Apr 03	Entscheidung für Eigner PLM + BaaN und gegen SAP	①	②	③	④	⑤	⑥
Mai 03	Erste Treffen nach der Entscheidung. Detailliertes Ausarbeiten der Unterschiede der Systeme. Festlegen Key-User. Definition Übernahmekonventionen + zu übernehmender Datenumfang	①	②	③	④	⑤	⑥
Jun 03	Entscheidung zum Datenumfang der Migration + Festlegen der Vorgehensweise. Weitere Definitionen zum Artikel und Projekt. Pilotübernahme der Artikel	①	②	③	④	⑤	⑥
Jul 03	Weitere Entscheidungen zur Datenmigration der Artikel. Formieren des Datenmigrationsteams Tochterunternehmen	①	②	③	④	⑤	⑥
Aug 03	Installation 2 MBit Standleitung. Installation + Schulung Outlook. Erstellen von Arbeitsanweisungen + Schulung zur manuellen Datenmigration + Einrichten Arbeitsplätze im Postzimmer. Analyse Bewegungsdaten	①	②	③	④	⑤	⑥
Sep 03	Weitere Definitionen im Konstruktionsumfeld. Schulung durch Auftragskoord. Weitere Definitionen der Bewegungsdaten.	①	②	③	④	⑤	⑥
Okt 03	Abschlusskonfiguration Netzwerk (Anbindung aller PCs an 2MBit). Zugang Intranet	①	②	③	④	⑤	⑥
Nov 03	Einrichten Konstruktionsarbeitsplätze mit Eigner PLM	①	②	③	④	⑤	⑥
Dez 03	Schulung Eigner PLM, BaaN. Endgültiges Festlegen der Stücklistenübernahme, Pilotübernahme + Schulung	①	②	③	④	⑤	⑥
Jan 04	going Live, Vor-Ort-Betreuung + Schulungen Eigner PLM, BaaN	①	②	③	④	⑤	⑥
Feb 04	Abwicklung diverser Aufträge und den neuen Systemen mit teilweiser Vor-Ort-Betreuung	①	②	③	④	⑤	⑥



Versuchen Sie die Kurve aufzuzeichnen und zu kommentieren! Bitte benutzen Sie hierzu das separat beigefügte Blatt!

B) Organisation der Integration

Nr.	Frage	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> sehr wichtig ← → völlig unwichtig </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> ①②③④⑤⑥ </div>
1	Wie wichtig ist Ihnen Ihre persönliche Perspektive? (Stellung, Arbeitsumfeld, etc. nach dem Wandel)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
2	Wie wichtig ist Ihnen die Einbeziehung beider Unternehmen in die Analyse und Entscheidung in Bezug auf die Akzeptanz in der Umsetzungsphase?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
3	Wie wichtig ist Ihnen die Transparenz (Nachvollziehbarkeit) der Entscheidungen?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
4	Wie wichtig ist Ihnen eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten (Ansprechpartner)?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5	Welche Eigenschaften sollte das Umsetzungsteam haben, welche Personen sollte man auswählen?	
5.1	Gemischt aus allen Bereichen (Interdisziplinär)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.2	Gemischt aus allen Hierarchiestufen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.3	Mitarbeiter beider Unternehmen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.4	Die mit der höchsten Kompetenz in ihrem Fach	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.5	Die mit der höchsten Kompetenz im Umgang mit den IT-Werkzeugen (Software)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.6	Die aus Kapazitätsgründen am ehesten zu entbehren sind	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.7	Die sich an der Projektaufgabe Integration motivieren können	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.8	Die belastbar sind	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
5.9	Die sozial kompetent sind (gut mit Kollegen können)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
6	Wie wichtig ist Ihnen selbst aktiv einbezogen zu werden?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
7	Wie wichtig ist Ihnen selbst gehört zu werden (dass Ihre Anliegen aufgenommen werden)?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
8	Wie wichtig ist Ihnen in der Integrationsphase mit den Kollegen des Partnerunternehmens egal welcher Hierarchiestufe auf „Augenhöhe“ zu kommunizieren – als gleichwertiger Partner akzeptiert zu sein?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
9	Wie wichtig ist Ihnen, dass die Führungskräfte aktiv in die Integration eingebunden werden (mitarbeiten, mitentscheiden)?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
10	Wie wichtig ist Ihnen Vertrauen in die Mitglieder des Umsetzungsteams zu haben?	① ② ③ ④ ⑤ ⑥

C) Kommunikation und Information

1	Fanden Sie die Kommunikation zwischen Praktikern und IT-Experten problematisch (Haben Sie immer alles verstanden bzw. glauben Sie, dass der IT-Experte Sie immer verstanden hat)? (Hier: 1 = trifft den Nagel auf den Kopf, 6 = diese Problematik habe ich überhaupt nicht empfunden)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥
---	---	-------------

Weitere Fragen zur Kommunikation und Information

sehr wichtig ← → völlig unwichtig

Nr.	Frage	①	②	③	④	⑤	⑥
2	Welche der nachfolgenden Kommunikationsmedien und Festlegungen sind Ihrer Meinung nach notwendig als Garant für einen gesunden Dialog?						
2.1	eMail Verteiler (als Garantie, dass die Entscheidungen alle Beteiligten erreichen)	①	②	③	④	⑤	⑥
2.2	Ablagestruktur gemeinsamer Laufwerke (zur höchstmöglichen Transparenz sämtlicher Informationen)	①	②	③	④	⑤	⑥
2.3	Diskussionsforen im Intranet (wo Fragen für alle transparent beantwortet werden können)	①	②	③	④	⑤	⑥
2.4	Festlegung der Hol- und Bringschuld	①	②	③	④	⑤	⑥
2.5	Regularien zur Protokollführung (Spielregeln für korrektes Verfassen, Verteilen, Korrigieren, Absegnen)	①	②	③	④	⑤	⑥
2.6	Regularien der Teammeetings						
2.6.1	Zyklus der Zusammenkünfte	①	②	③	④	⑤	⑥
2.6.2	Agenda, Vorbereitung	①	②	③	④	⑤	⑥
3	Wie wichtig ist Ihnen direkt mit den Entscheidern zu kommunizieren?	①	②	③	④	⑤	⑥
4	Wie wichtig ist Ihnen, dass die Führungskräfte immer über den aktuellen Stand informiert sind?	①	②	③	④	⑤	⑥
5	Wie wichtig ist Ihnen ein Feedback der Führungskräfte (für die Gewissheit wohin der Weg geht)?	①	②	③	④	⑤	⑥
6	Wie wichtig sind Ihnen „maßgeschneiderte“ Schulungen?						
6.1	Berücksichtigung firmenspezifischer Belange	①	②	③	④	⑤	⑥
6.2	Firmenspezifische Dokumentation	①	②	③	④	⑤	⑥
6.3	Simulation in firmenspezifischer Umgebung (eigenem, bekannten Umfeld, eigenen Maschinen)	①	②	③	④	⑤	⑥
6.4	Simulation ganzer, durchgehender Projekte	①	②	③	④	⑤	⑥
6.5	Direkte Schulung der Endanwender von den IT-Experten	①	②	③	④	⑤	⑥
6.6	Vorortbetreuung in der Anlaufphase von den IT-Experten	①	②	③	④	⑤	⑥
6.7	Schulung der Endanwender von den Key-Usern	①	②	③	④	⑤	⑥
7	Welche Kriterien sollten die Key-User (als ständiger Ansprechpartner) erfüllen?						
7.1	Ausreichend freie Kapazität	①	②	③	④	⑤	⑥
7.2	Fachwissen über die betreffenden Arbeitsabläufe	①	②	③	④	⑤	⑥
7.3	Qualifiziert im Umgang mit dem Programm	①	②	③	④	⑤	⑥
7.4	Qualifiziert zu Schulen	①	②	③	④	⑤	⑥
7.5	Motiviert zu Schulen	①	②	③	④	⑤	⑥
7.6	Belastbar	①	②	③	④	⑤	⑥
7.7	Sozial Kompetent (kollegial)	①	②	③	④	⑤	⑥

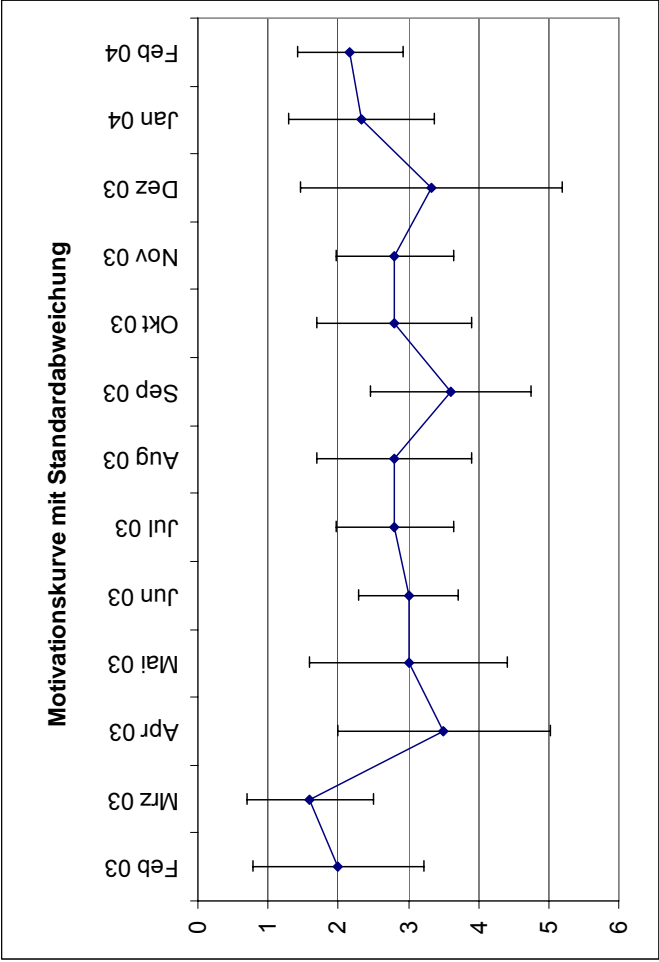
Beispiel:

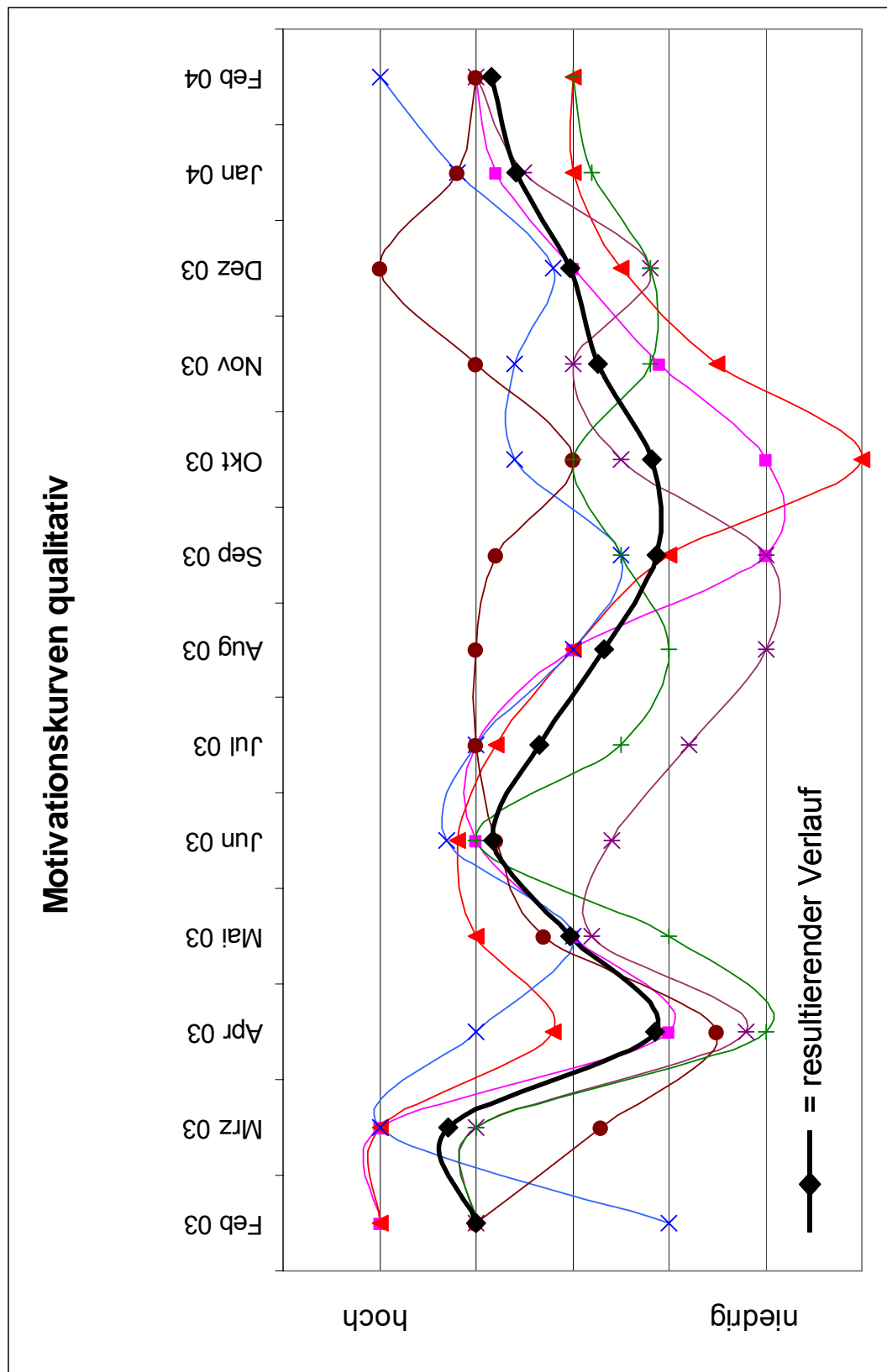
B 2.2 Ablagestruktur hat sich nicht bewährt, war unvollständig, ich habe die gewünschten Informationen dort nie gefunden.

[illegible]

Danke für Ihre Mühe. Sollten Sie noch Platzbedarf haben benutzen Sie bitte die Rückseite oder zusätzliche Blätter. Danke.

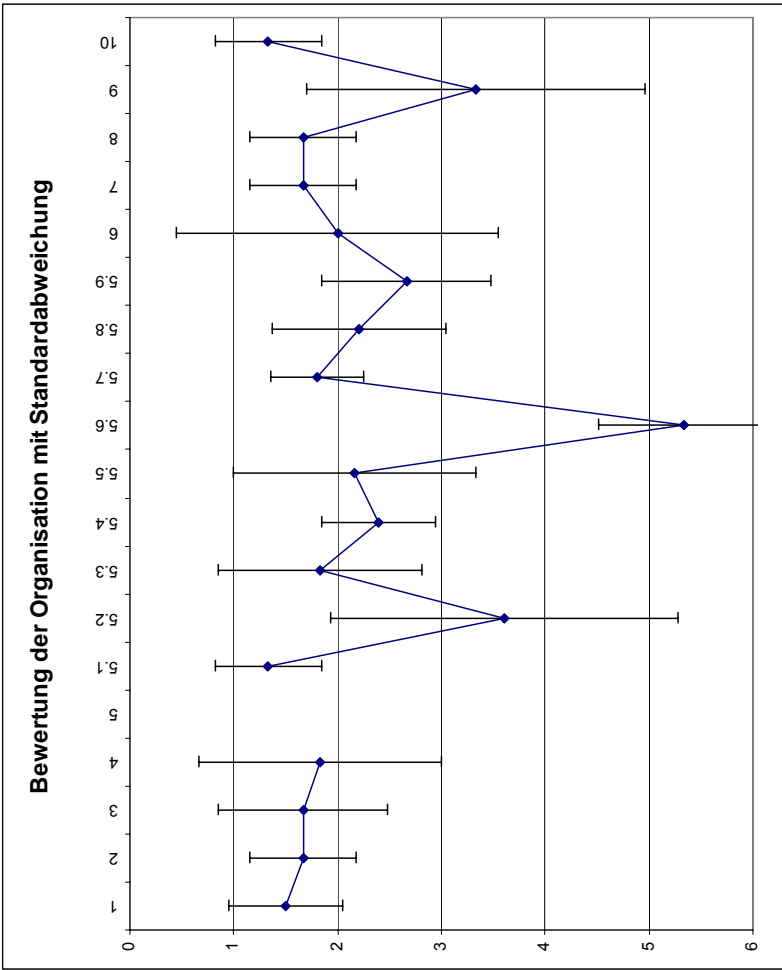
	Motivation	MW	S
Feb 03	Analysebeginn, Austausch der Fachabteilungen über Arbeitsweise SAP Tochter- und EDB, BaaN Mutterunternehmen	2,00	1,22
März 03	Weiterer Austausch der Fachabt. Betriebskostenrechnung	1,60	0,89
Apr 03	Entscheidung für Eigner PLM + BaaN und gegen SAP	3,50	1,52
Mai 03	Erste Treffen nach der Entscheidung. Detailliertes Ausarbeiten der Unterschiede der Systeme. Festlegen Key-User. Definition Übernahmekonventionen + zu übernehmender Datenumfang	3,00	1,41
Jun 03	Entscheidung zum Datenumfang der Migration + Festlegen der Vorgehensweise. Weitere Definitionen zum Artikel und Projekt. Pilotübernahme der Artikel	3,00	0,71
Jul 03	Weitere Entscheidungen zur Datenmigration der Artikel. Formieren des Datenmigrationsteams Tochterunternehmen	2,80	0,84
Aug 03	Installation 2MBit Standleitung. Installation + Schulung Outlook. Erstellen von Arbeitsanweisungen + Schulung zur manuellen Datenmigration + Einrichten Arbeitsplätze im Postzimmer. Analyse Bewegungsdaten	2,80	1,10
Sep 03	Weitere Definitionen im Konstruktionsumfeld. Schulung AKS Neuffen. Weitere Definitionen der Bewegungsdaten	3,60	1,14
Okt 03	Abschlusskonfiguration Netzwerk (Anbindung aller PCs an 2MBit). Zugang Intranet	2,80	1,10
Nov 03	Einrichten Konstruktionsarbeitsplätze mit Eigner PLM	2,80	0,84
Dez 03	Schulung Eigner PLM, BaaN. Endgültiges Festlegen der Stücklistenübernahme, Pilotübernahme + Schulung	3,33	1,86
Jan 04	Going live. Vor-Ort-Betreuung + Schulungen Eigner PLM, BaaN	2,33	1,03
Feb 04	Abwicklung diverser Aufträge und den neuen Systemen mit teilweiser Vor-Ort-Betreuung	2,17	0,75



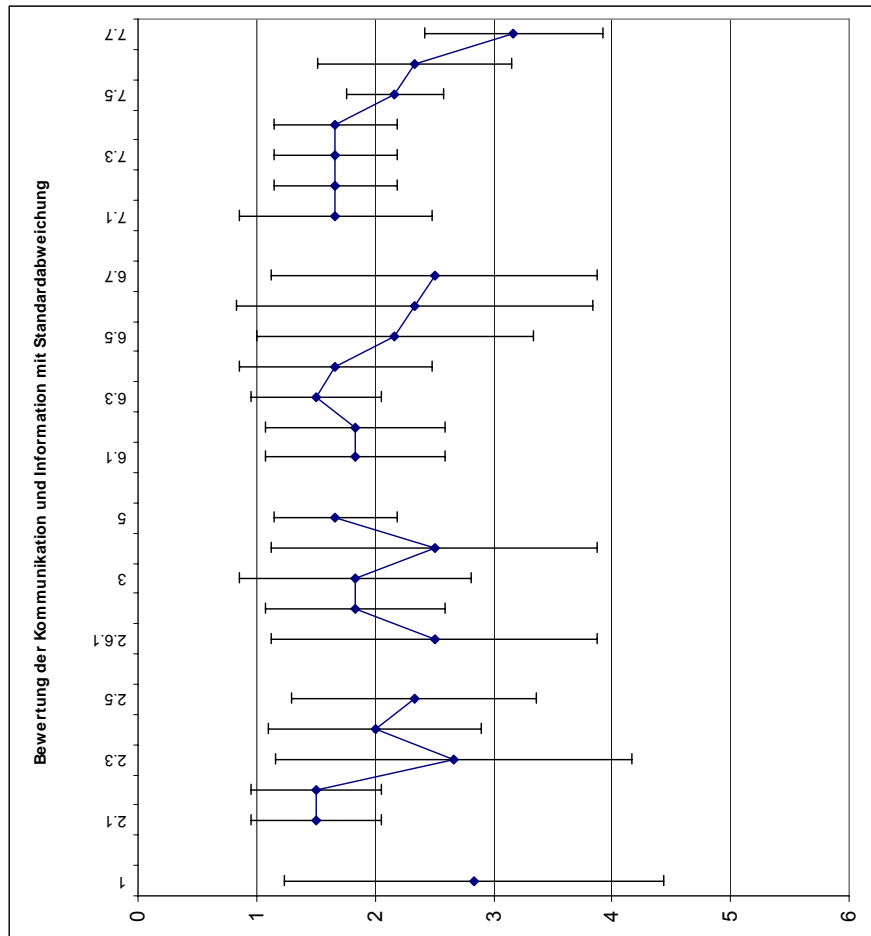


Darstellung der von den einzelnen Key-Usern von Hand aufgezeichneten Motivationskurven plus resultierender Verlauf (gemittelte Werte).

	Organisation	MW	S
1	Wie wichtig ist Ihnen Ihre persönliche Perspektive? (Stellung, Arbeitsumfeld, etc. nach dem Wandel)	1,50	0,55
2	Wie wichtig ist Ihnen die Einbeziehung beider Unternehmen in die Analyse und Entscheidung in Bezug auf die Akzeptanz in der Umsetzungsphase?	1,67	0,52
3	Wie wichtig ist Ihnen die Transparenz (Nachvollziehbarkeit) der Entscheidungen?	1,67	0,82
4	Wie wichtig ist Ihnen eine klare Zuordnung der Zuständigkeiten (Ansprechpartner)?	1,83	1,17
5	Welche Eigenschaften sollte das Umsetzungsteam haben, welche Personen sollte man auswählen?		
5.1	Gemischt aus allen Bereichen (Interdisziplinär)	1,33	0,52
5.2	Gemischt aus allen Hierarchiestufen	3,60	1,67
5.3	Mitarbeiter beider Unternehmen	1,83	0,98
5.4	Die mit der höchsten Kompetenz in ihrem Fach	2,40	0,55
5.5	Die mit der höchsten Kompetenz im Umgang mit den IT-Werkzeugen (Software)	2,17	1,17
5.6	Die aus Kapazitätsgründen am ehesten zu entbehren sind	5,33	0,82
5.7	Die sich an der Projektaufgabe Integration motivieren können	1,80	0,45
5.8	Die belastbar sind	2,20	0,84
5.9	Die sozial kompetent sind (kollegial)	2,67	0,82
6	Wie wichtig ist Ihnen selbst aktiv einbezogen zu werden?	2,00	1,55
7	Wie wichtig ist Ihnen selbst gehört zu werden (dass Ihre Anliegen aufgenommen werden)?	1,67	0,52
8	Wie wichtig ist Ihnen in der Integrationsphase mit den Kollegen des Partnerunternehmens egal welcher Hierarchiestufe auf "Augenhöhe" zu kommunizieren - als gleichwertiger Partner akzeptiert zu sein?	1,67	0,52
9	Wie wichtig ist Ihnen, dass die Führungskräfte aktiv in die Integration eingebunden werden (mitarbeiten, mitentscheiden)?	3,33	1,63
10	Wie wichtig ist Ihnen Vertrauen in die Mitglieder des Umsetzungsteams zu haben?	1,33	0,52



	Kommunikation und Information	MW	S
1	Fanden Sie die Kommunikation zwischen Praktikern und IT-Experten problematisch (Haben Sie immer alles verstanden bzw. glauben Sie, dass der IT-Experte Sie immer verstanden hat)? (Hier: 1 = genau; 6 = nein)	2,83	1,60
2	Welche der nachfolgenden Kommunikationsmedien und Festlegungen sind Ihrer Meinung nach notwendig als Garant für einen gesunden Dialog?		
2.1	eMail Verteiler (als Garantie, dass die Entscheidungen alle Beteiligten erreichen)	1,50	0,55
2.2	Ablagestruktur gemeinsamer Laufwerke (zur höchst-möglichen Transparenz sämtlicher Informationen)	1,50	0,55
2.3	Diskussionsforen im Intranet (wo Fragen für alle transparent beantwortet werden können)	2,67	1,51
2.4	Festlegung der Ho- und Bringschuld	2,00	0,89
2.5	Regularien zur Protokollführung (Spielregeln für korrektes Verfassen, Verteilen, Korrigieren, Absegnen)	2,33	1,03
2.6	Regularien der Teammeetings		
2.6.1	Zyklus der Zusammenkünfte	2,50	1,38
2.6.2	Agenda, Vorbereitung	1,83	0,75
3	Wie wichtig ist Ihnen direkt mit den Entscheidern zu kommunizieren?	1,83	0,98
4	Wie wichtig ist Ihnen, dass die Führungskräfte immer über den aktuellen Stand informiert sind?	2,50	1,38
5	Wie wichtig ist Ihnen ein Feedback der Führungskräfte (für die Gewissheit wohin der Weg geht)?	1,67	0,52
6	Wie wichtig sind Ihnen "maßgeschneiderte" Schulungen?		
6.1	Berücksichtigung firmenspezifischer Belange	1,83	0,75
6.2	Firmenspezifische Dokumentation	1,83	0,75
6.3	Simulation in firmenspezifischer Umgebung (eigenem, bekannten Umfeld, eigenen Maschinen)	1,50	0,55
6.4	Simulation ganzer, durchgehender Projekte	1,67	0,82
6.5	Direkte Schulung der Endanwender von den IT-Experten	2,17	1,17
6.6	Vorortbetreuung in der Anlaufphase von den IT-Experten	2,33	1,51
6.7	Schulung der Endanwender von den Key-User	2,50	1,38
7	Welche Kriterien sollten die Key-User (als ständiger Ansprechpartner) erfüllen?		
7.1	Ausreichend freie Kapazität	1,67	0,82
7.2	Fachwissen über die betreffenden Arbeitsabläufe	1,67	0,52
7.3	Qualifiziert im Umgang mit dem Programm	1,67	0,52
7.4	Qualifiziert zu Schulen	1,67	0,52
7.5	Motiviert zu Schulen	2,17	0,41
7.6	Belastbar	2,33	0,82
7.7	Sozial kompetent (kollegial)	3,17	0,75



Erfolgreiche Gestaltung einer Integration

Grundlagen

Übersichtliche Pakete schnüren

- Ziel und Etappenziele (eindeutig, widerspruchsfrei, umsetzbar)
- Budget
- Termin
- Verantwortlicher

Ressourcen für die Umsetzung der Pakete

- Kapazität
- Qualifikation
- Motivation
- Belastbarkeit
- Soziale Kompetenz
- Wissen verteilen (Absichern Fluktuation)

Kontrolle der Umsetzung

- Fertigstellungsgrad
- Status
- Leistungsfortschritt (Highlights/Lowlights)
- Vorschau auf nächste Periode
- Einschätzung möglicher Risiken
- Entscheidungs- bzw. Handlungsbedarf
- Personalressourcenverbrauch
- Sachkosten

Teamstruktur bilden

- Unter einem Projektleiter
- Jeweils ein Gruppenführer
- Interdisziplinär
- Koordinationsstelle (Vertrauensperson)
- Informationsrückfluss organisieren
 - Entscheidungen zu den Wissensträgern
 - Probleme zum Verursacher
- Verarbeitung der Information organisieren
 - Meetings
 - E-Mail Verteiler
 - Austauschlaufwerk
- Sicherstellen der Kommunikation zwischen fachübergreifenden Experten
 - ggf. Vermittler bereitstellen

Basisvertrauen bilden

- Gewissenhaftes Handeln
- Regelmäßig
- Standardisiert
- Traditionsgebunden

Unsicherheiten ausschließen

- Gründe für Wandel klar benennen
- Rechtzeitig
- Auf gesicherte Fakten stützend
- Für maximale Transparenz und Glaubwürdigkeit

Analyse und Umsetzung

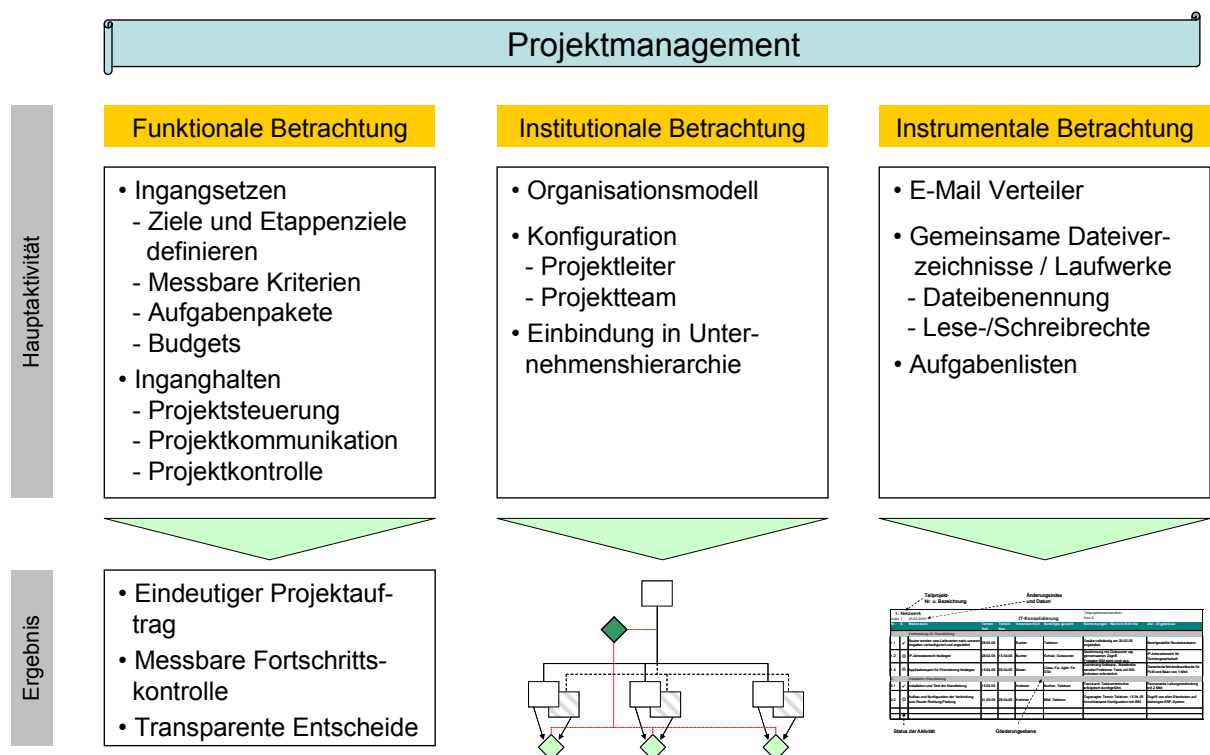
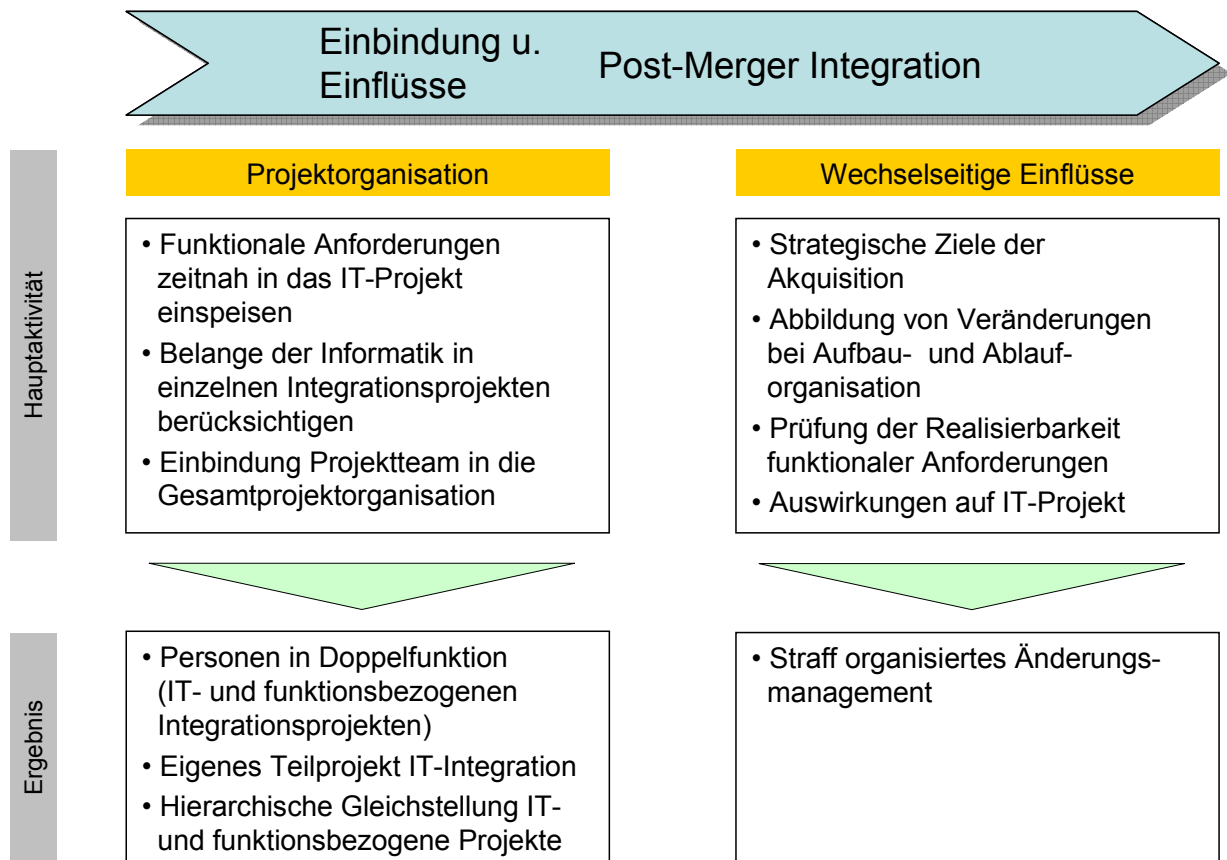
Anforderungen der Teammitglieder

- Transparenz
- Auflösung der Hierarchien im Team, Kommunikation auf „Augenhöhe“
- Klare Zuordnung der Zuständigkeiten
- Kapazitätsbetrachtung
- Regelmäßige Information der Führungskräfte
- Kommunikation anhand klarer Strukturen
 - Festlegung Hol- und Bringschuld
 - Regularien Team Meetings
 - Zyklus der Zusammenkünfte
 - Agenda, Vorbereitung
 - Protokollgestaltung
- Motivation zur Wissensweitergabe

Anforderungen eines jeden Betroffenen

- Aufzeigen einer persönlichen Perspektive
- Transparente Entscheidungen
- Gehört/Beteiligt werden
- Anerkennung von Leistung
- Volle Einbeziehung beider Unternehmenswelten
- Darstellung eines Teams, das fähig ist den bestmöglichen Weg zu finden
 - Interdisziplinäre Zusammensetzung
 - Besetzt mit den Besten
 - Glaubwürdiges Auftreten und Begeistern
 - Direkte, zielgruppenorientierte Ansprachen
 - Individuelle Beantwortung von Fragen
- "Maßgeschneiderte" Schulungen
 - Berücksichtigung firmenspezifischer Belange
 - Schulung der Anwender durch vergleichbaren Arbeitnehmer der Muttergesellschaft
 - Simulation mit firmenspezifischem Inhalt
 - Ausführliche Vor-Ort-Betreuung in der Anlaufphase

Hauptaktivitäten und Ergebnisse des Phasenplans zur IT-Integration:



Sofortmassnahmen

Hauptaktivität / Checkliste		Ergebnis
IT-Personal	Motivation Information <ul style="list-style-type: none"> • strategische Ausrichtung • grober Vorgehensplan inklusive Zeitraster • personelle Verwendung und Einbindung 	Erkennung und Umsetzung aller notwendigen Maßnahmen zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit des akquirierten Unternehmens
Vertrags- übernahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Wartungsverträge • Leasingverträge • Lizenzübertragungen SW • Outsourcingleistungen 	
neue Aufgaben- zurodnung	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenbetrachtung • Aufgabenzuweisung • Qualifikationsmassnahmen 	
Budgets	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen • Personal • Wartung und Dienstleistungen 	
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Hardware • WAN, LAN • Schnittstellen 	

Phase	Vorstudien	Analysen	Umsetzung
Hauptaktivität	<ul style="list-style-type: none"> • Kleine Projektorganisation um Top-Management • Grobanalyse des Ist-Stands <ul style="list-style-type: none"> - IT-Personal - vorh. Softwaresysteme - Abbildung Unternehmensprozesse - Hardware, Infrastruktur • Festlegung strategischer Leitplanken • möglichst Systemfestlegung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategieworkshops durchführen • Alternative Szenarien erarbeiten und bewerten • Pilotinstallationen, Pilotdatenmigrationen durchführen • Feinkonzeption der künftigen IT-Bebauung ausgestalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzungsteam auswählen und etablieren • Perspektive für MA aufzeigen • Datenmigration • Funktionstests, Simulationen • Firmenspezifische Unterlagen für Anwenderschulungen erstellen • Anwenderschulungen
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Projektauftrag • Projektteam • Projektbudget 	<ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Soll-Konzeption <ul style="list-style-type: none"> - IT-Organisation - IT-Bebauung • Umsetzungsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Abgeschlossene Migrationen zur IT-Konsolidierung • Transformierte, abgestimmte Unternehmensstrukturen und -systeme beider Unternehm.

