

Akquisitionen erfolgreich integrieren

Reorganisationen als Folge von Firmenzusammenschlüssen bergen oft grosse Risiken, insbesondere wenn der falsche Post Merger Integrations- kurz PMI-Ansatz verfolgt wird. Leider werden auch heute noch mit grosser Zielsicherheit bei $\frac{3}{4}$ aller Firmenzukäufe

und somit PMI-Fälle die falsche Integrationsstrategie eingeschlagen: Mit negativen Konsequenzen, wie z.B. Totalverlust auf der Akquise-



Investition oder mit einem grossen Abschreiber infolge „günstigem Weiterverkauf“ der akquirierten Firma resp. Unternehmensteils. Dabei ist eine erfolgreiche Integration denkbar einfach: eine einfache Grundstrategie und eine klare Organisation, mit Fokus auf *gemeinsame Umsatzsteigerung* und *keinesfalls Kostenreduktion*. IMPLEMENT unterstützte NEO Services bei einem Integrationsprojekt.

Ausgangslage

RUAG kaufte 2012 das Verteidigungsgeschäft der Ascom.



Diese wurde der Business Unit BU NEO Services von RUAG Defence zugewiesen und dort in einer ersten Phase als eigenes

Center „Products & Solutions P&S“ geführt. Mit der vollständigen Integration von P&S wollte NEO Services 2013 in einer zweiten Phase die Voraussetzungen schaffen, um in Zukunft integral besser im Markt bestehen zu können. Hauptproblem von NEO war dazumal ein stark in Organisationseinheiten und weniger in „Fähigkeiten bzw. Kompetenzen“ verankertes Denken. IMPLEMENT wurde beauftragt, für das NEO-Führungsteam die optimale NEO-Organisation zu erarbeiten.

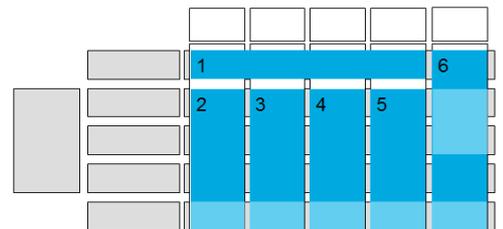
Vorgehen

Es wurde ein Vorgehen in zwei Schritten gewählt: Vertreter aller Bereiche von NEO Services konkretisierten zusammen

mit IMPLEMENT erstens die Grundstrategie und leiteten zweitens daraus mögliche Organisationsvarianten ab.

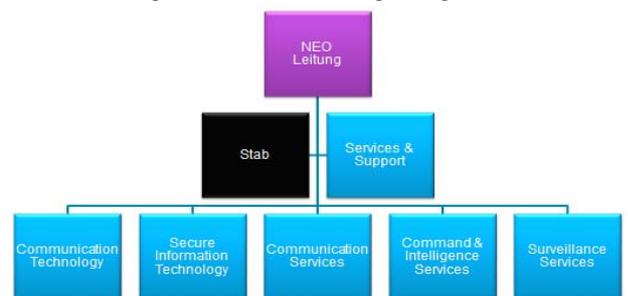
1. Schritt Strategie verfeinern: Nach Erarbeitung des „richtigen“ PMI-Ansatzes wurden zuerst die relevanten Kunden-Produkt-Kombinationen bestimmt. Mittels "morphologischem Kasten" liessen sich die strategischen Geschäftsfelder SGF ermitteln.

Es resultierten mehrere Grundstrategievarianten,



welche konkretisiert, beurteilt und priorisiert wurden.

2. Schritt Organisation auswählen: Schön traditionell dem Leitsatz „structure follows strategy“ folgend, wurden nun Organisationsvarianten grob beschrieben und deren Vor- bzw. Nachteile ausgewertet. Die bevorzugte Organisationsvariante



wurde schliesslich bezüglich Ziele, Headcount sowie Hauptaufgaben detailliert beschrieben.

Kundensicht

IMPLEMENT hat es verstanden unser „NewNEO“-Projekt zu einem für alle Seiten zufriedenstellenden Abschluss zu bringen. Der Fokus unserer Mitarbeiter hat sich in der neuen Organisation nicht auf Graben- und Machtkämpfe, sondern - wie von der GL gewünscht - auf Mehrumsatz gerichtet.



Dank dem fundierten Know-how von IMPLEMENT hinsichtlich „PMI“, „Strategie“ sowie „Organisation“ konnte das Projektteam im doch sehr umfangreichen Projekt alle Schritte sauber und schnell durchlaufen.

(Andreas Berger, Geschäftsführer BU NEO Services von RUAG Defence)

Firma: RUAG Defence, BU NEO Services, Bern
CEO / BU-Leiter: Andreas Berger, Senior Vice President
Mitarbeiter (2013): 400
Angebot / Leistungen: NEO Services steht für vernetzte Operationsführung, Network Enabled Operations. NEO Services ist verantwortlich für Integration, Betrieb und Instandhaltung der Informations-, Kommunikations- und Führungssysteme der Schweizer Armee sowie ziviler Einsatzkräfte. www.ruag.com