



Management
& Technology
Consultants

White Paper | Public Merger Services

Fusionen in der Öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten

Inhaltsverzeichnis

Die Öffentliche Verwaltung im Wandel	4
Verwaltungsreform und Fusionen	5
Bundesverwaltung	5
Landes- und Kommunalverwaltung	5
Mittelbare Verwaltung	6
Defizite in Fusionsprozessen	7
Formen der Fusion	8
Herausforderungen von Fusionen im Öffentlichen Sektor	10
Erfolgsstrategien im Fusionsprozess der Öffentlichen Verwaltung	12
Strategie des Fusions- und Entscheidungsverfahrens	12
Strategie der Einbindung	13
Strategie der kontinuierlichen Zielfindung	13
Strategie der Gestaltung	13
Public Merger Solutions von BearingPoint	14
Projektphilosophie, Projekt- und Veränderungsmanagement	14
Die Vor-Fusions-Phase	15
Die Fusions-Phase	16
Die Nach-Fusions-Phase	17
Beratung nach Maß	18
Ansprechpartner	19

Die Öffentliche Verwaltung im Wandel

Die Verwaltungslandschaft in Deutschland erlebt seit einigen Jahren eine Phase verstärkter organisatorischer Veränderungen und Anpassungen. Verantwortlich hierfür sind vor allem gesellschaftliche Umwälzungen wie die demografische Entwicklung, der technologische Wandel und die Globalisierung. Während die Erwartungen von Bürgern und Wirtschaft an eine kundenorientierte und unbürokratische Verwaltung steigen, sind die Möglichkeiten auf diese Veränderungen zu reagieren durch die zunehmende Knappheit finanzieller Ressourcen eingeschränkt.

Die Öffentliche Verwaltung ist gefordert, sich effektiv zu organisieren und ihre Ressourcen effizient einzusetzen. Vor allem Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglichen es, zunehmend Optimierungspotenziale für eine bessere Qualität, Wirtschaftlichkeit und Geschwindigkeit der Leistungserbringung zu erschließen. Die Tatsache, dass Informationen nicht mehr dort bearbeitet werden müssen, wo sie entstehen, erlaubt der Öffentlichen Verwaltung gänzlich neue Formen der integrierten Aufgabenbearbeitung.

Diese Entwicklungen führen zu Überprüfungen, inwieweit eine Verlagerung, Übertragung und letztlich Fusion von Verwaltungsaufgaben und -einrichtungen zu einer verbesserten Leistungsfähigkeit in der Zukunft führen kann. Dabei ist die Öffentliche Verwaltung im Vergleich zur Privatwirtschaft im Hinblick auf die Vorbereitung, Umsetzung und Nachsorge von Fusionen weniger „erfahren“ und zugleich mit mehr Herausforderungen konfrontiert.

Verwaltungsreform und Fusionen

In der Praxis der Verwaltungsreform finden sich eine Vielzahl von Initiativen und Reformprogrammen, die auf eine Zusammenlegung, Integration und Fusion von bisher getrennt wahrgenommenen Aufgaben abzielen. Die zahlreichen Beispiele in Deutschland machen die Dringlichkeit dieser organisatorischen Herausforderung deutlich.

Bundesverwaltung

Im Bereich der Bundesverwaltung hat sich seit 1990 die Zahl der stark dislozierten Bundesbehörden von 645 auf 445 verringert, wobei insbesondere Mittelinstanzen und untere Verwaltungsbehörden aufgelöst und häufig in übergeordnete Behördenstrukturen integriert wurden. Dies entspricht einer Größenordnung von ca. 30% der ursprünglichen Organisationseinheiten. Derzeit verfolgt die Bundesverwaltung die nächste Integrationswelle. Durch den Auf- und Ausbau von Shared Service Centern, also der Zusammenführung und Integration von Querschnittsaufgaben mehrerer Behörden in Dienstleistungszentren, sollen weitere Kosten- und Qualitätsvorteile erzielt werden.¹

Landes- und Kommunalverwaltung

Auf der Ebene der Landes- und Kommunalverwaltung finden sich eine Vielzahl von Maßnahmen und Vorhaben zur Neuordnung der Verwaltungsaufgaben. Mit den Organisationsreformen reagieren die Länder insbesondere auf Veränderungen, die aus dem demografischem Wandel und einer teilweise prekären Haushaltslage resultieren, verbunden mit gestiegenen Kundenerwartungen nach One-Stop-Agency-Lösungen und neuen technologischen Möglichkeiten. Fusionen öffentlicher Verwaltungsorganisationen spielen dabei eine wichtige Rolle, wie u.a. die folgenden Beispiele zeigen:²

- In Nordrhein-Westfalen wurden 12% der selbständigen Behörden und Einrichtungen in weniger als drei Jahren durch Integration und Fusion reduziert.³
- In Sachsen-Anhalt sieht die derzeit geplante Funktionalreform vor, staatliche Aufgaben auf die Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte zu übertragen. Schließlich sollen Aufgaben der Landkreise auf kreisangehörige Städte und Gemeinden sowie Verwaltungsgemeinschaften verlagert werden.⁴

¹ <http://www.verwaltung-innovativ.de>

² Jock, Christian (Hrsg.): Aktivitäten auf dem Gebiet der Staats- und Verwaltungsmodernisierung in den Ländern und beim Bund 2006/2007, Speyer 2008

³ Innenministerium NRW (2008): <http://www.im.nrw.de/vm/155.htm> (24.10.08)

⁴ <http://www.sachsen-anhalt.de/LPSA/index.php?id=5321>

- Im Rahmen einer Strukturreform wurden in Niedersachsen ab 2005 Bezirksregierungen und Sonderbehörden aufgelöst. Die Reduzierung auf einen zweistufigen Verwaltungsaufbau wurde vor allem durch Outsourcing und Aufgabenübertragung erreicht (Integrationsfusion).⁵
- Das Land Sachsen überträgt im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung umfangreiche Aufgaben des Staates auf Landkreise und Kreisfreie Städte sowie auf den Kommunalen Sozialverband. Im Zuge der Neugestaltung der Landkreisstruktur reduziert sich die Anzahl der Landeskreise von 22 auf 10, die der Kreisfreien Städte von 7 auf 3.⁶
- Das Land Mecklenburg-Vorpommern hat seit Herbst 2005 zahlreiche Landesämter fusioniert und in neue Landesbehörden bzw. -ämter überführt.⁷

Mittelbare Verwaltung

Mit Blick auf die mittelbare Verwaltung wurden insbesondere im Bereich der Sozialversicherungsträger in den letzten Jahren umfangreiche Fusionsprozesse umgesetzt. So hat sich im Zuge der Modernisierung der Rentenversicherung die Anzahl der Rentenversicherungsträger von 32 auf 16 halbiert. Im Fall der Unfallversicherung verlangt der Gesetzgeber die Anzahl der Berufsgenossenschaften von 33 auf 9 und die der Unfallkassen von 36 auf 16 zu reduzieren. Die umfassendsten Fusionsbewegungen haben sich jedoch im Bereich der Krankenversicherer ergeben. Nach Berechnungen des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen hat sich die Zahl der Krankenversicherer zwischen 1980 und 2007 um 82% von 1315 auf 241 Krankenkassen verringert, wobei die aktuellen Reformen des Gesundheitssystems Anreize für eine weitere Konsolidierung bieten.

⁵ http://www.mi.niedersachsen.de/master/C3249655_N2194898_L20_Do_I522.html

⁶ <http://www.smi.sachsen.de/verwaltungsreform.html>

⁷ <http://www.mv-regierung.de/im/verwaltungsreform/index.php?>

Defizite in Fusionsprozessen







Wie die Beispiele aus der deutschen Reformlandschaft zeigen, wurden und werden viele Fusionen in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt – aber nicht immer erfolgreich. Für die Privatwirtschaft geht die Wissenschaft davon aus, dass mehr als 50% aller Fusionen an ungenügendem Fusions- oder Change Management scheitern. Auch in der öffentlichen Verwaltung gibt es Gründe, warum viele Fusionen problematisch verlaufen bzw. nicht mehr wertschaffend abgeschlossen werden können. Die Gründe sind vielfältig: In der Vor-Fusions-Phase werden häufig zu viele politische (Formel-)Kompromisse geschlossen, so dass es den betroffenen Organisationen am Ende schwer fällt, eine Fusion erfolgreich zu vollziehen. Häufig ist das Austauschen von Namensschildern das Einzige, was von einer anfänglichen Fusionsabsicht überbleibt. Auch legt das Management während der Fusion häufig einen zu großen Schwerpunkt auf Konfliktvermeidung. Doch die im Fusionsprozess vermiedenen Themen kommen in der Nach-Fusions-Phase umso stärker zum Tragen. Schnittstellenprobleme, Machtkämpfe unproduktiv aufgeblähte Prozessketten oder nicht nachvollziehbare Prozessbrücken behindern das Arbeiten in der neuen Organisation und demotivieren die Mitarbeiter. In der Nach-Fusions-Phase fehlt zudem oft eine wertschaffende Umsetzung der Fusionsziele: Die Fusion selbst hat soviel Kraft gekostet, dass auf die Umsetzung verzichtet und sich lieber in einer Organisation einrichtet wird, die zwar größer, aber auch schwerfälliger als die alte ist, weil die notwendige Verschlinkung vermieden wurde.

Zur Vermeidung dieser Defizite bedarf es auf die Herausforderungen der jeweiligen Fusion zugeschnittene Lösungen. Je nach Ausgangslage und Zielsetzung kommen unterschiedliche Möglichkeiten der Zusammenlegung, Übertragung und Eingliederung in Betracht, wobei die „passende“ Fusionsform jeweils neu erarbeitet werden muss.

Formen der Fusion

Die folgenden Beispiele zeigen unterschiedliche Formen, die eine Fusion in der Praxis annehmen kann. Jede Fusionsform weist dabei besondere Zielsetzungen und Synergiepotenziale auf.

Abbildung 1: Formen von Verwaltungsfusionen

Form	Zielsetzung	Synergiepotenziale	Beispiele
Strategische Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzung verschiedener Organisationen zur abgestimmten, gleichgerichteten Erfüllung einzelner Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Gezielte Abstimmung Erhöhter Kundennutzen Sinkende Kosten Größenvorteile 	<ul style="list-style-type: none"> Regionalmarketing Arbeitsgemeinschaften ...
Shared Service Center 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgliederung, bzw. Umorganisation von Querschnittsaufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Kostensenkung durch Konsolidierung Erhöhte Flexibilität Prozessoptimierung Effizientere Technologieeinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Gebäude- und Liegenschaftsmanagement (GMSH in Schleswig-Holstein). Landesbetrieb Straßenbau Nordrhein-Westfalen (Straßen.NRW) Gemeinsames Rechenzentrum (Dataport) ...
Klassische Fusion 	<ul style="list-style-type: none"> Auflösung der bestehenden Einheiten und Gründung einer neuen Organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Schlankere Führung reduziert Abstimmungs- und Koordinationsaufwand Gemeinsames Wissensmanagement Verwaltungssynergien 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenlegung von BfAI und Invest in Germany Fusionen von Träger der gesetzlichen Sozialversicherung Fusionen im Hochschulbereich ...
Interne Fusion 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenlegung separater Bereiche, Abteilungen oder Referate innerhalb einer Organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> Effizientere Aufgabenerfüllung durch geringeren Abstimmungs- und Koordinationsaufwand Synergien durch effizientere Prozesse Schlankere Führung 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenführung der Sozial- und Jugendämter in der Kommunalverwaltung Zusammenlegung von Unterabteilungen in einem Ministerium Nichtministerielle Aufgaben in nachgeordneten „Planungs- bzw. Exekutivbehörden“ ...
Integrationsfusion 	<ul style="list-style-type: none"> Übertragung von Aufgaben oder Umsiedlung von Funktionsbereichen auf andere Organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeinsamer Erfahrungspool und gemeinsames Wissensmanagement Geringere Abstimmungsbedarf Erhöhter Kundennutzen durch kundenfreundliche strukturierte Leistungsportfolio 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenführung der Sozial- und Jugendämter Zusammenlegung von Unterabteilungen in einem Ministerium ...
Gebietsfusion (Gebietsferom) 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenlegung von Gebietskörperschaften. 	<ul style="list-style-type: none"> Ressourcenschonung durch Konsolidierung von Aufgaben im exekutiven und im legislativen Bereich Effektivere Standortförderung durch gemeinsame Interessensvertretung und einheitliche Standortpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenführung der Sozial- und Jugendämter in der Kommunalverwaltung Zusammenlegung von Unterabteilungen in einem Ministerium ...

Strategische Kooperationen werden gebildet, um in getrennter Organisation gemeinsame Aufgaben zu bearbeiten und dabei inhaltliche Synergien zu heben und Kosten ein zu sparen. Regionale Partnerschaften von mehreren Landkreisen zum Zwecke der übergreifenden Wirtschaftsförderung und des Regionalmarketings können als Beispiel genannt werden. Durch den gemeinsamen Marktauftritt werden Größen- und Imagevorteile generiert.

Shared Service Center werden gebildet, um Querschnittsaufgaben verschiedener Institutionen in einer Organisation zu bündeln. Ein Shared Service Center fungiert als Service-dienstleister (Auftragnehmer) der Bereiche, aus denen heraus die Dienstleistungsprozesse zusammengeführt wurden (Auftraggeber). Die Bündelung von IT-Dienstleistungen in gemeinsamen Rechenzentren sowie planender und bauender Bereiche im Tief- und Hochbau der Länder in gemeinsamen Landesbetrieben sind Beispiele hierfür.

Die Ziele **klassischer Verwaltungsfusionen**, d. h. die Zusammenführung von zwei bisher getrennt agierenden Organisationen, sind vielfältig. Sie können im Bereich der Kostensenkung, der Gewinnung kritischer Größenordnungen oder einer Steigerung der Effizienz bisher organisationsübergreifender Prozesse liegen. In diesem Fall zielt die Fusion darauf ab, positive Effekte durch eine Zusammenlegung von Querschnittsbereichen zu realisieren, um auf diesem Weg Verwaltungskosten einzusparen. Beispiele hierfür sind die Fusionen im Bereich der deutschen Renten- und Unfallversicherung. Weiterhin können Ziele auch strategischer Natur sein, wenn eine horizontale oder vertikale Vertiefung bzw. Ergänzung der Wertschöpfungskette angestrebt wird. In 2008 wurde beispielsweise die Bundesagentur für außenwirtschaftliche Information als Institution der Exportförderung mit der Invest in Germany, die zur Anwerbung von Direktinvestitionen dient, zusammengeführt.

Auch **interne Merger** von Abteilungen zählen zu Fusionen. Insbesondere auf Ministerialebene werden häufig ganze Abteilungsbereiche in alternative Ressorts verlegt und müssen in den laufenden Betrieb integriert werden. Eine andere Spielart ist die Verlagerung von gesamten Aufgabenbereichen, wie dies bei umfassenden **Funktionalreformen** der Fall ist. Schließlich fallen auch **Gebietsreformen** in das Betrachtungsspektrum des Fusionsmanagements.

Herausforderungen von Fusionen im Öffentlichen Sektor

Fusionen stellen aus vielerlei Gründen eine besondere Herausforderung dar. Neben (regional-) politischen, volkswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten gilt es auch der Herausforderung zu begegnen, bestehende organisatorische Ordnungsfunktionen (Strukturen, Prozessabläufe, Entscheidungswege, Supportfunktionen etc.) neu zu definieren. Dies führt bei Fusionsprozessen i.d.R. dazu, dass bisherige Entscheidungssicherheiten ungewiss werden und in vielen Bereichen neue grundsätzliche Ordnungsentscheidungen getroffen werden müssen. Oftmals geschieht dies gleichzeitig und unter hohem Zeitdruck. Wer dieser Herausforderung kein strukturierendes Fusionsverfahren gegenüberstellen kann, verliert sich in der Vielfalt der Entscheidungsabhängigkeiten. Reaktionen werden defensiv und konzentrieren sich ad-hoc an aufkommenden Problemen, ohne eine inhaltliche Priorisierung vorzunehmen oder die Vernetzung der Problemfelder berücksichtigen zu können.

Über diese prinzipielle Herausforderung hinaus gelten für **Fusionen des Öffentlichen Sektors** weitere Besonderheiten, die unter den Begriffen Komplexität, Kontingenz und Konturen zusammengefasst werden können:

Komplexität

Das hohe Maß an politischer Einbindung bei Fusionen im öffentlichen Sektor führt zu komplexen Stakeholderbeziehungen, da verschiedene Interessensgruppen, wie Politiker, Verbandsvertreter, verwaltungsinterne Entscheidungsgremien und die interessierte Öffentlichkeit involviert sind. Die artikulierten Interessen dieser Beteiligten, Betroffenen und Beobachtern bergen die Gefahr, dass Interessensgegensätze und -konflikte den Fusionsprozess dauerhaft belasten. Auf die so entstehende Komplexität muss mit einer zielorientierten Einbindungsstrategie der unterschiedlichen Stakeholder reagiert werden.

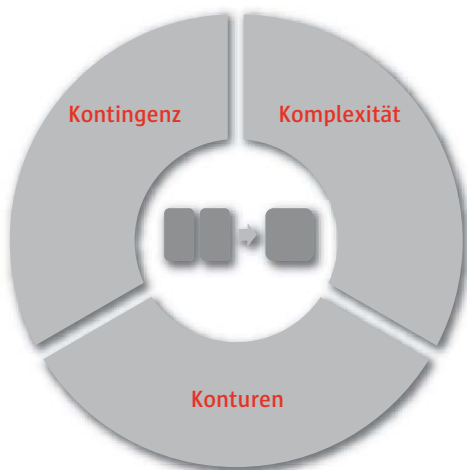
Kontingenz

Eine Konsequenz der komplexen Stakeholderbeziehungen zeigt sich beim Blick auf die Ziele eines Fusionsvorhabens: so fehlt zu Beginn des Fusionsprozesses oft eine explizite Zielstellung, an der sich die organisatorische Umgestaltung orientieren kann. Insofern bleibt die anvisierte, zukünftige Organisation für alle Teilnehmer für lange Zeit unbestimmt (kontingent) und sorgt für Verunsicherung. Dieser Gefahr muss mit einem zielfindenden Verfahren begegnet werden.

Konturen

Eine Anpassung, Neugestaltung und Überführung von Aufgaben muss die Vorgaben und verwaltungsinternen Prozeduren adäquat berücksichtigen. Des Weiteren begrenzt auch das öffentliche Dienstrecht den Gestaltungsspielraum von Fusionen, so dass nur eingeschränkte Möglichkeiten der Personalentwicklung und Anreizsetzung zur Verfügung stehen. Außerdem erfordert eine Überführung von Verwaltungsaufgaben in neue Ablaufstrukturen Zeit, da viele neue Routinen implementiert werden müssen. Kurzfristigen Erfolgserwartungen sollten deshalb mit einer mittelfristigen Umsetzungsstrategie begegnet werden.

Abbildung 2:
Besonderheiten von Fusionen in der Öffentlichen Verwaltung

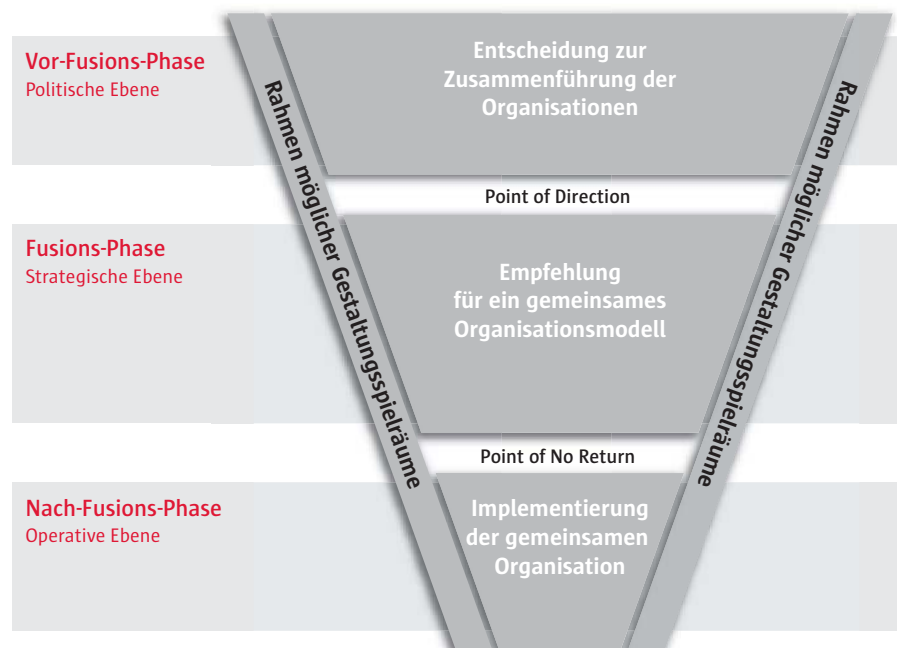


Erfolgsstrategien im Fusionsprozess der Öffentlichen Verwaltung

Strategie des Fusions- und Entscheidungsverfahrens

Der Fusionsprozess lässt sich in drei Phasen unterteilen: Vor-Fusions-Phase, Fusions-Phase und Nach-Fusions-Phase. Für jede Phase stehen angepasste Strategien zur Verfügung, um den jeweiligen Herausforderungen wirkungsvoll zu begegnen. Das phasenübergreifende Fusionsverfahren ist dabei wie ein Trichter gestaltet: Entscheidungen werden Schritt für Schritt getroffen und der nachfolgende Entscheidungsspielraum engt sich immer weiter ein bis sich das Ergebnis des Prozesses in einer gemeinsamen und zusammengeführten Organisation verdichtet. Während des Verfahrens werden in allen drei Phasen die Entscheidungen von den jeweils relevantesten Akteuren getroffen: Politische Entscheidungsträger treffen in der Vor-Fusions-Phase die grundsätzlichen Fusionsentscheidungen und geben den Verwaltungsorganisationen damit eine Richtung vor (Point of Direction). Wenn die administrativen Entscheidungsträger die strategischen Entscheidungen für das ge-

Abbildung 3:
Phasenmodell von Fusionen



meinsame Organisationsmodell erarbeitet haben, ist der Point of No Return erreicht: Alle Beteiligten haben nun ein Bild von der zukünftigen Organisation. Zu Beginn der Nach-Fusions-Phase werden die organisatorischen Linieneinheiten mit ihrer fachlichen Kompetenz mit der Umsetzung der Fusionsentscheidungen beauftragt.

Strategie der Einbindung

Der Komplexität, die sich aus der Vielzahl der Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder ergibt, begegnet BearingPoint mit einer zielorientierten Strategie der Einbindung. Dies bedeutet, alle Stakeholder der Fusion an der richtigen Stelle in den Fusionsprozess einzubinden, sie anzuhören, aufzuklären und in Entscheidungsverfahren zu integrieren. BearingPoint arbeitet hierzu mit Stakeholder-Analysen, um die Interessenlagen transparent zu machen, Beteiligung zu organisieren und eine effiziente Kommunikation zu ermöglichen. Die Strategie der Einbindung mündet operativ in eine Projektorganisation, die alle Interessen angemessen berücksichtigt.

Strategie der kontinuierlichen Zielfindung

Das Problem einer unklaren Zielstellung erfordert ein Fusionsverfahren, in dem sich Ziele und Lösungen parallel herauschälen, bis sie klar sind und zueinander passen. BearingPoint arbeitet hier mit dem Prinzip der integrierten Organisationsentwicklung, in der in Zusammenarbeit mit den Kunden, relevanten Interessensgruppen und mit den betroffenen Organisationen Ziele und Lösungen individuell entwickelt werden. Im Laufe des Prozesses erfolgt eine fortlaufende Reflektion und Präzision der zukünftigen Organisation. Der Ansatz von BearingPoint beginnt mit der Vision einer gemeinsamen Zukunft, mündet in ein konkretes Organisationsmodell und endet mit einem Fahrplan zur Veränderung der gegenwärtigen Strukturen.

Strategie der Gestaltung

Das ganzheitliche Schaffen von Synergien sowie die Ausschöpfung des Leistungspotenzials der Zielorganisation erfordert eine zukunftsorientierte Gestaltung des Fusionsmodells. Um die Leistungsfähigkeit und Synergien nachhaltig für die fusionierte Organisation zu sichern, arbeitet BearingPoint mit der Methodik des Zukunftsmodells. Hierbei werden die Ziele der Fusion, ihre organisatorische Umsetzung in der Zukunft und die Übergangsstadien in kurz- und mittelfristigen Szenarien beschrieben.

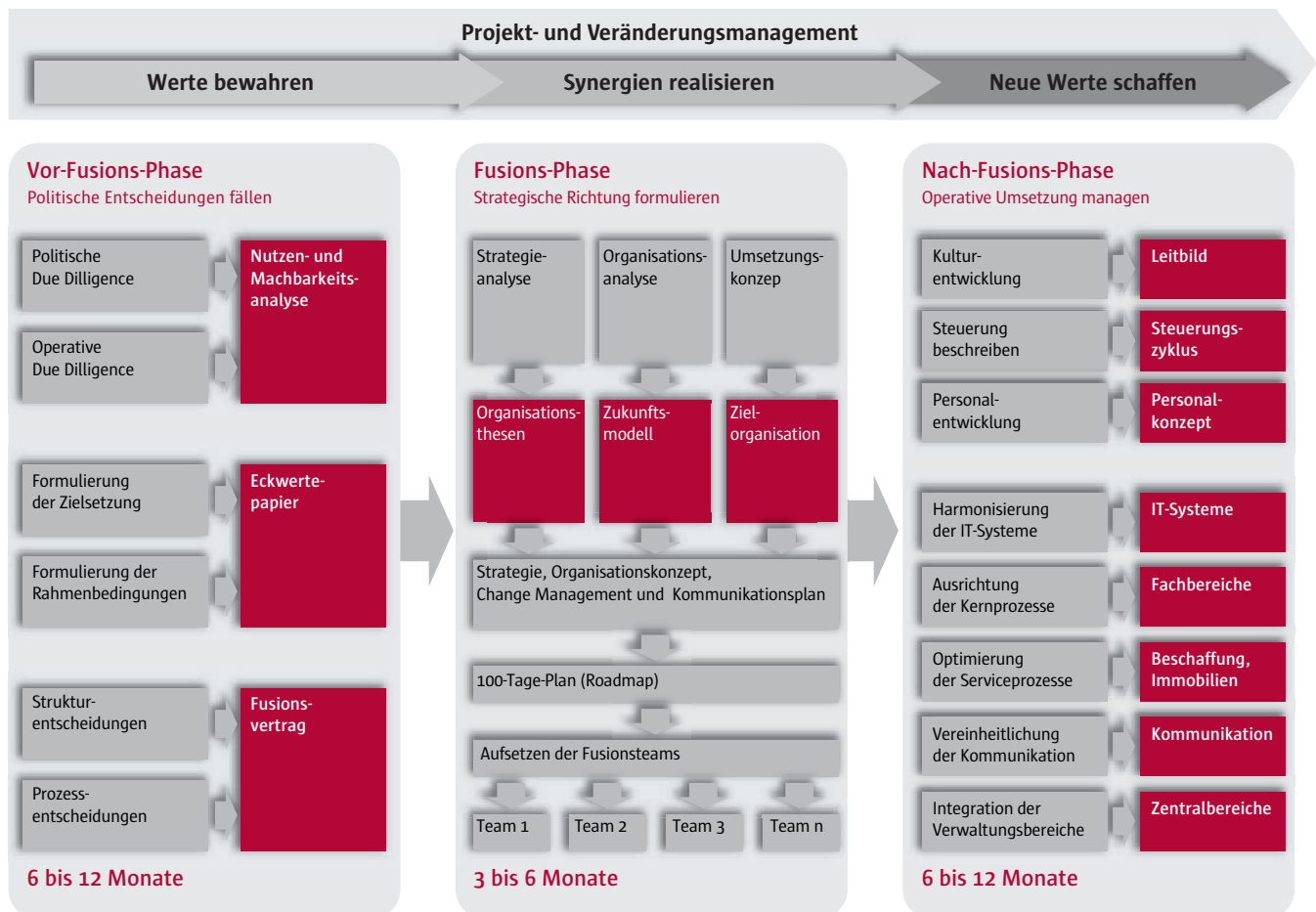
Alle Strategien setzt BearingPoint in einem ganzheitlichen und zielorientierten Verfahren um, welches integrativ von der Vor-Fusions-Phase bis zur Nach-Fusions-Phase verläuft.

Public Merger Solutions von BearingPoint

Projektphilosophie, Projekt- und Veränderungsmanagement

Dem Fusionsmodell liegt eine Projektphilosophie zugrunde, nach der das übergeordnete Ziel der Fusion sowohl die Bewahrung bestehender als auch die Schaffung neuer Werte ist. Dabei werden zunächst die wesentlichen Werte, Kernkompetenzen und Erfolgsfak-

Abbildung 4: Public Merger Solution



toren der beteiligten Organisationen hervorgehoben und darauf aufbauend die Synergien als Fusionswerte identifiziert. Schließlich geht es darum, mit der fusionierten Organisation neue Werte durch gemeinsames Wissen zu schaffen.

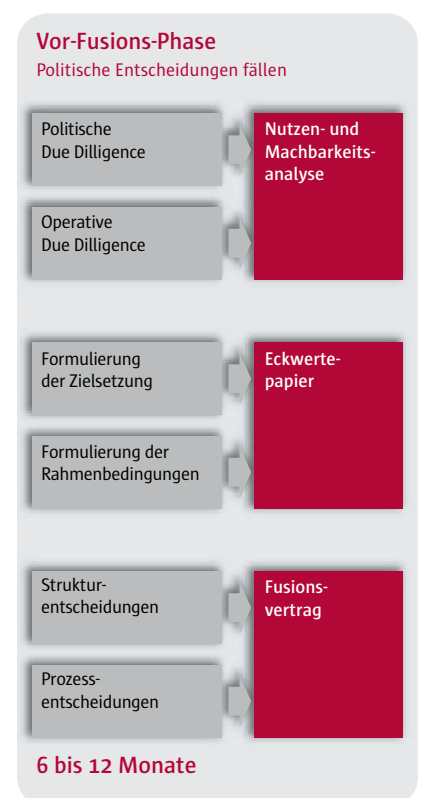
Neben den Fachstrategien der einzelnen Fusionsphasen setzt BearingPoint in der Umsetzung auf ein integratives und zielorientiertes Projekt- und Change Management. Wesentliche Bestandteile sind u. a. ein regelmäßiges Projektcontrolling, eine zielgruppengerechte Kommunikation und die Einbindung von Mitarbeitervertretern als Feedback-Gruppe und Akzeptanzverstärker.

Die Vor-Fusions-Phase

In der Vor-Fusions-Phase findet die Vorbereitung der Fusion auf der politischen Ebene statt. Insbesondere der Austausch mit den politischen Entscheidungsträgern und den Stakeholdern spielt hier eine wichtige Rolle.

In einer politischen und einer operativen Bewertung wird zunächst der Nutzen und die Machbarkeit der Fusion geprüft. Im Rahmen eines Eckwertepapiers werden daraufhin generelle Ziele der Fusion formuliert und Rahmenbedingungen festgehalten.

Ergebnis dieser Phase ist ein Fusionsvertrag, in dem wesentliche Rahmenentscheidungen zur Fusion (z. B. zu Standorten, Personalentscheidungen Top-Management) und dem weiteren Fusionsprozess (z. B. Beteiligung, Kommunikation) festgehalten werden.





Die Fusions-Phase

Inhalt der Fusions-Phase ist es, ein akzeptiertes gemeinsames Modell der fusionierten Organisation zu konzipieren und den erforderlichen Rahmen für eine Umsetzung der gemeinsamen Organisation zu schaffen. Dabei gilt es, die in der Vor-Fusions-Phase formulierten Ziele mit den betroffenen Organisationen auf strategischer Ebene zu präzisieren und die Stakeholder weiter am Fortschritt zu beteiligen, um den erforderlichen Rückhalt (Commitment) aufzubauen. In der Fusions-Phase lassen sich drei Teilphasen unterscheiden:

In einer Phase der Strategieanalyse werden die strategischen Aspekte der neuen Organisation fest geschrieben. Auf der Basis von Interviews und Benchmarks werden dazu Organisationsthesen für ein Organisationsmodell formuliert.

In der Phase der Organisationsanalyse findet eine eingehende Bestandsaufnahme und Bewertung der zu fusionierenden Organisationen statt. Ein ganzheitliches und visionäres Zukunftsmodell verbindet die Stärken der bestehenden Organisationen mit den Chancen für den Zusammenführungsprozess. Gleichzeitig sollen mit diesem Modell die Schwächen der Ist-Organisationen aufgehoben und die Risiken, die in einer Zusammenführung liegen, vermieden werden.

Mit dem anschließenden Umsetzungskonzept wird ein Entwicklungspfad von der Ist-Situation hin zu der aus dem Zukunftsmodell entwickelten Zielorganisation entworfen. Die mit der Entwicklung verbundenen Synergien werden identifiziert und quantifiziert.

Der Umsetzungsplan mündet schließlich in einem 100-Tage-Plan, der die zentralen Aktivitäten dieses Zeitraums beschreibt und hilft, kurzfristige Verbesserungen, so genannte „Quick-Wins“ zu realisieren. Dazu gilt es frühzeitig die entsprechenden Umsetzungsteams aufzusetzen.

Die Nach-Fusions-Phase

In der Nach-Fusions-Phase erfolgen die operative Umsetzung des Organisationsmodells und die tatsächliche Integration der Organisationen.

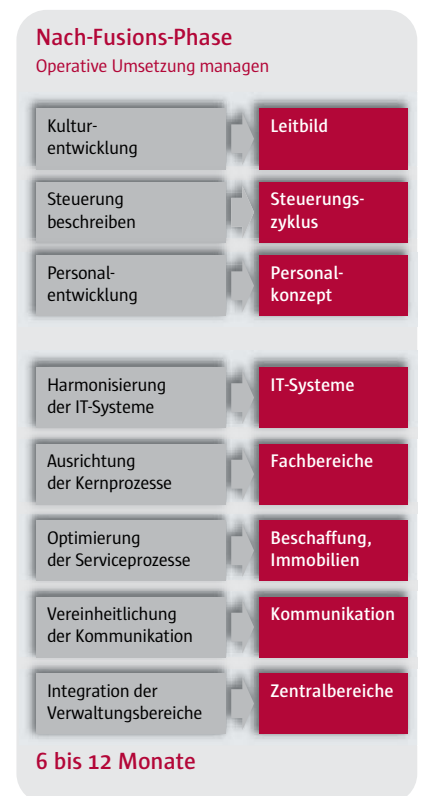
Die Entwicklung und Umsetzung eines gemeinsamen Leitbildes unterstützt die Integration unterschiedlicher Organisations- und Führungskulturen.

Die Erarbeitung eines gemeinsamen Steuerungszyklus einschließlich eines Controllingsystems unterstützt die strategische Neuausrichtung und regelt die neuen Entscheidungsabläufe.

Der Entwurf eines Personalentwicklungskonzeptes beschreibt eine Personalstrategie für die gemeinsame Organisation im Sinne eines Anforderungsprofils. Es zeigt die zukünftige Entwicklung des Personalkörpers auf und plant die notwendigen Personalbesetzungs- und Qualifizierungsmaßnahmen.

In der Umsetzung der neuen Organisationsstruktur stehen Harmonisierungs-, Integrations- und Konsolidierungsmaßnahmen im Vordergrund: IT-Systeme und -Landschaften müssen integriert, Kernprozesse am „Best-Practise“ ausgerichtet, Finanz- und Unterstützungsprozesse optimiert, Verwaltungsprozesse konsolidiert und Kommunikationsprozesse vereinheitlicht werden.

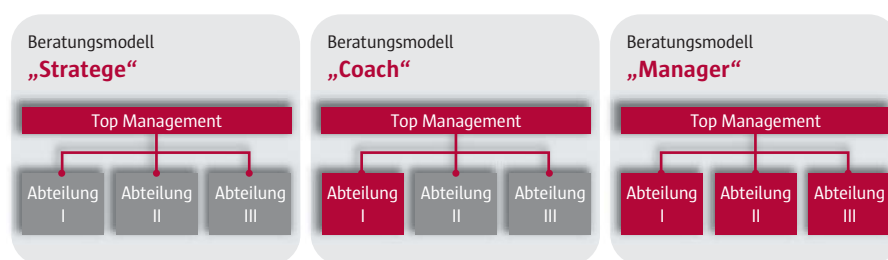
Die gesamte Public Merger Solution von BearingPoint kann innerhalb von 15 bis 28 Monaten durchgeführt werden – von der Planung bis zur Integration. Sie sollte durch ein fusionssensibles Projekt- und Veränderungsmanagement begleitet werden, das insbesondere die vermittelnde Kommunikation zwischen Betroffenen und Beteiligten in den Vordergrund stellt.



Beratung nach Maß

Je nach Ausgangssituation und entsprechendem Bedarf bietet BearingPoint seinen Kunden Beratungsleistungen in drei unterschiedlichen Modellen an.

Abbildung 5:
Maßgeschneiderte Beratungsmodelle



Im Beratungsmodell „Strategie“ begleitet BearingPoint den Strategieprozess und unterstützt das Top Management in seiner Entscheidungsfindung. Wir erarbeiten ein strategisches Fusionskonzept, unterstützen und moderieren wichtige Besprechungen auf Top Entscheider Ebene, validieren, sichern und kommunizieren die Ergebnisse. Zudem unterstützen wir den Fusionsprozess mit einem Projekt- und Veränderungsmanagement und leisten das regelmäßige Projektcontrolling.

Das Beratungsmodell „Coach“ umfasst neben der Beteiligung des Top Management auch das Projekt- und Veränderungsmanagement sowie das Training der Integrationsteams. BearingPoint begleitet zudem auf Wunsch ausgesuchte kritische Projekte, Arbeitsgruppen und Sitzungen und sichert so den Umsetzungserfolg.

Das Beratungsmodell „Manager“ umfasst die Unterstützung in der gesamten Breite und Tiefe des Integrationsprozesses. Dies beinhaltet die Erarbeitung des Organisationsmodells, das Projekt- und Veränderungsmanagement und die Begleitung sämtlicher Veränderungsprojekte.

In allen Beratungsmodellen findet das BearingPoint-Fusionsverfahren seine Anwendung und bietet dem Fusionsprozess Struktur und Ankerpunkte.

Die Public Merger Services von BearingPoint zeichnen sich dadurch aus, dass sie die beschriebenen Herausforderungen erkennen, Strategien zur Begegnung anbieten und Erfahrung in ihrer Anwendung mitbringen. BearingPoint greift auf kompetente Fusionsberater mit dem Schwerpunkt Öffentliche Verwaltung zurück, die nach dem Verfahrensmodell trainiert sind und sowohl für die Rolle des Strategen und Coachs als auch für die Rolle des Managers qualifiziert sind.

Ansprechpartner

Wenn Sie weitere Informationen zum Thema Public Merger von BearingPoint wünschen, wenden Sie sich bitte an:



Jon Abele
Managing Director
Telefon 040.41.49.29.28
jon.abele@bearingpoint.com



Rolf Stellermann
Senior Manager
Telefon 040.41.49.24.00
rolf.stellermann@bearingpoint.com

Wir helfen unseren Kunden, messbare und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen

BearingPoint wendet sich als ein führendes Management- und Technologieberatungsunternehmen an die Forbes Global 2.000-Unternehmen sowie viele der weltweit größten öffentlichen Einrichtungen. Unsere engagierten und erfahrenen Mitarbeiter unterstützen Organisationen rund um den Globus bei der Lösung ihrer dringendsten und wichtigsten Aufgaben – und das tagesin, tagaus. Durch unseren kooperativen und flexiblen Ansatz helfen wir unseren Kunden, praktische, nachhaltige und messbare Ergebnisse zu erzielen, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen und die passenden Lösungen umsetzen zu können.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter www.bearingpoint.com oder www.bearingpoint.de.

BearingPoint. Management & Technology Consultants

Kontakt:

psmarketinggermany@bearingpoint.com

BearingPoint GmbH
Kurfürstendamm 207–208
10719 Berlin – Deutschland

www.bearingpoint.de | www.bearingpoint.com

© 2009 BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Alle Rechte vorbehalten. Gedruckt in der EU.

Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen, jede Veröffentlichung, Übersetzung oder gewerbliche Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Jede Vervielfältigung ist zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt.

WP 0472 DE