

## Wettbewerbsfähige Organisationsstrukturen nach Fusion

### Ausgangssituation

Nach dem Kauf eines Wettbewerbers zur Sicherung der Marktanteile in einem rückläufigen Markt und zur Schaffung neuer Marktzugänge steht das Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 150 Mio. € den Herausforderungen nach Fusion – der Post Merger Integration – gegenüber. Die Situation ist durch interne Reibungsverluste in den logistischen Prozessen, Redundanzen im Marktauftritt, in der Organisation und den Geschäftsprozessen im allgemeinen, gekennzeichnet. Trotz allem wird für die kommenden Jahre mit einer ambitionierten Umsatz- und Renditesteigerung aufgrund der Synergieeffekte der Fusion gerechnet. Zur Eliminierung der Ineffizienzen in der Aufbau- und Ablauforganisation und der Marktbearbeitung waren hierfür die entsprechenden Hebel zu identifizieren und in Form von Teilprojekten entlang der Potenzialträchtigkeit, systematisch abzarbeiten.

### Vorgehensweise

Zielsetzung des Projekts war die Eliminierung interner Reibungsverluste in den Geschäftsprozessen und der Bedienung der Kunden durch die Schaffung einer wettbewerbsfähigen Organisationsstruktur. Hierfür war zunächst eine umfassende Ist-Analyse der Ausgangssituation der drei wesentlichen Standorte erforderlich. Durch Identifikation von Doppelfunktionen in den Standorten und Überschneidungen in den Prozessen konnten Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotenziale ermittelt werden. Eine verifizierende Ergänzung der Analysen durch Benchmarks in direkten und indirekten Bereichen vergleichbarer Unternehmen rundete die Aufnahme der Ausgangssituation ab. Zur optimalen Ausgestaltung einer gemeinsamen Organisation der beiden ehemaligen Unternehmen wurde eine Profit-Cost-Center-Struktur vorgeschlagen. Hierfür wurden drei verschiedene Gestaltungsoptionen unter Berücksichtigung von internen Kunden-Lieferantenbeziehungen diskutiert. Als Ergebnis wurde ein voneinander unabhängiger Markenauftritt der beiden ursprünglichen Unternehmen unter dem Dach einer neuen gemeinsamen Gesellschaft, die diese beiden Marken beherbergt, gewählt. Die Marken werden hierbei lediglich im Vertrieb noch nach außen hin wirksam, wohingegen in allen nachgelagerten Geschäftsprozessstufen ein Corporate Identity des neuen Unternehmens eingeführt wurde. Auf Basis der Potenziale der Ausgangssituation und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der neuen Organisationsstruktur wurde ein umfangreiches Paket an Handlungsansätzen aufgezeigt und in Form von Teilprojekten zur Realisierung gebracht. Die wesentlichen Aktivitäten waren hier die Ausgestaltung der Aufbauorganisation, die Ablauforganisation und die standortübergreifende Logistik. Materialkostensenkungen waren schwerpunktmäßig auf die Bündelung der Einkaufsvolumen zurückzuführen.

### Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurde bei einer Projektlaufzeit von 9 Monaten ein durchschnittliches Kostensenkungspotenzial von über 10 % auf das Gesamtkostenvolumen und ein Renditepotenzial über die ganze Gruppe identifiziert, so dass im Jahr nach der Fusion bereits eine bilanzwirksame Realisierung der Synergieeffekte eingetreten ist.