

IT + IT = Merger Value

Ein erfolgreicher Merger nutzt die IT als Werttreiber

Analysen von fehlgeschlagenen Mergern nennen als eine der Hauptursachen für das Scheitern häufig die IT. Wird die Verschmelzung der IT jedoch richtig angegangen – im Idealfall bereits lange vor dem Tag X – lassen sich sowohl bei den IT-Kosten als auch bei den operativen Kosten signifikante Potenziale realisieren. Eine erprobte A.T. Kearney IT-PMI-Methode stellt sowohl den Geschäftsbetrieb als auch die Realisierung von Synergien sicher.

Im Rahmen einer Post-Merger-Integration (PMI) stehen im IT-Bereich vier wichtige Ziele im Vordergrund: Sicherstellung der Geschäftsfortführung, die sofortige Integration für direkte Zusammenarbeit, die Realisierung von Geschäftssynergien sowie die Reduktion der IT-Kosten.

Am Anfang der PMI sind zunächst einmal Grundlagen für die Zusammenarbeit zu schaffen, wie z.B. E-Mail-Systeme, Intranet, Berichtswesen sowie die Verbindung der verschiedenen Standorte über geeignete Netzwerke. Die so geschaffene Kommunikationsfähigkeit ist Basis für die gesamte weitere Zusammenarbeit. Zudem geht es darum, in den jeweiligen Fachbereichen Geschäftssynergien zu evaluieren und zügig zu realisieren. Dies umfasst zum Beispiel die Integration von Kundendaten, Produkt- und Marktinformationen, die Optimierung und Rationalisierung von Produktionsstandorten

sowie die Konsolidierung von Verwaltungsaufgaben. Zusätzlich gilt es, die IT-Kosten zu senken. Die wesentlichen Hebel dazu sind die Konsolidierung und Standardisierung der Applikationslandschaft, die Harmonisierung der IT-Projekte sowie die Eliminierung von Infrastruktur-Redundanzen. Hinzu kommt die Zusammenführung der IT-Organisationen und -Standorte sowie die Optimierung der IT-Beschaffung. Zusätzlich bietet ein Merger die Möglichkeit zur Verbesserung der IT-Qualität durch Best Practice Sharing oder eine in Summe höhere Professionalität durch die Erreichung der erforderlichen kritischen Größe einer größeren Einheit.

Auf Basis zahlreicher IT-PMI-Projekte hat A.T. Kearney eine Methode zur sicheren und zielführenden IT-Integration entwickelt und diese bereits in vielen Projekten mit Klienten erfolgreich angewendet.



Die A.T. Kearney IT-PMI-Methode stellt die operative Zusammenführung der Unternehmen sicher und hebt IT-Synergien. Bei den IT-Kosten sind Einsparungen von 30 Prozent und bei operativen Kosten von 20 Prozent möglich.

A.T. Kearney IT-PMI Methode

Die A.T. Kearney IT-PMI-Methode ist unterteilt in die drei Phasen: – Analyse & Strategie – Kontinuität & Konzeption – Integration. Alle drei Phasen gilt es, mit einem dedizierten Programm Management Office (PMO) zu steuern, zu überwachen und voranzutreiben.

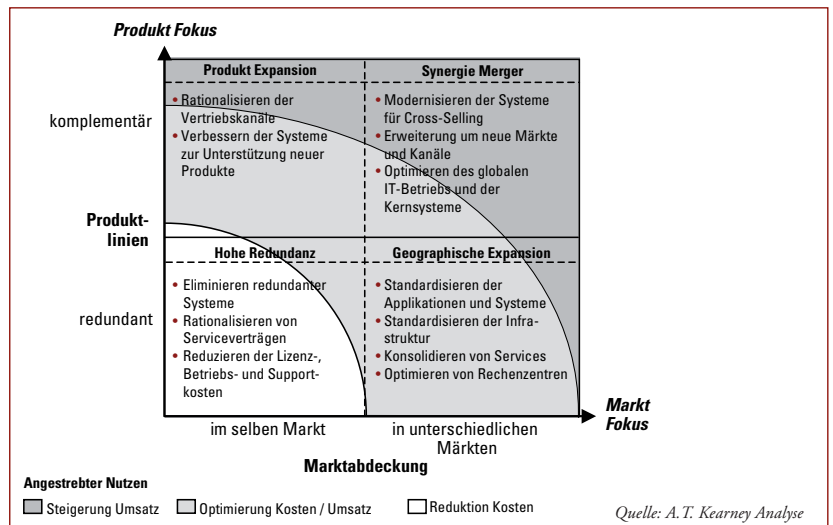
Analyse & Strategie

Am Beginn eines PMI-Projektes steht eine umfassende Datenerhebung und -analyse. Bei der Analyse werden erste Vorteile durch die Integration sowie mögliche Probleme identifiziert und angegangen. Wichtig ist hierbei die Aufnahme der zukünftigen IT-Anforderungen des Geschäftes. Diese leiten sich auch aus der IT-PMI-Strategie ab. Jede IT-PMI-Strategie sollte der PMI-Strategie folgen, wie in Abbildung 1 dargestellt. Abhängig von der Zielsetzung des Merger können sich unterschiedliche IT-Ausrichtungen ergeben. Merger-Strategien lassen sich nach Marktabdeckung und Produktlinien untergliedern. Bei einem Merger im selben Markt mit redundanten Produkten ist die primäre Zielsetzung Kostensenkung. Sind Märkte oder Produkte in Teilen unterschiedlich, so sind diese zu integrieren, um die angestrebten Umsatzsteigerungen schnell zu ermöglichen. Bei synergetischen Fusionen mit unterschiedlichen Märkten und Produkten dauert es länger, bis der angestrebte Nutzen erzielt wird.

Kontinuität & Konzeption

Allen Merger-Formen gemein ist die Notwendigkeit eines reibungslosen In-

Abbildung 1: IT-Fokus abhängig von Merger Strategie



tegrationsprozesses ohne das Risiko von Produktions- und Lieferproblemen oder des Kundenverlustes.

Entsprechend sollte eine dedizierte Gruppe von Mitarbeitern für die Kontinuität verantwortlich sein.

Das festzulegende IT-PMI-Konzept für die neue zusammengeführte IT sollte die folgenden Aspekte umfassen:

- IT-Management zur Bestimmung der Art der strategischen und operativen IT-Planung und zur Definition der Zusammenarbeit von IT und Fachbereichen
- IT-Organisation und Standorte zur Zusammenfügung zweier Organisationen
- IT-Projekte zur Definition, inwieweit laufende und geplante IT-Projekte fortgeführt und neue ergänzt werden
- IT-Systemintegration zur Festlegung der neuen Systeme und Applikationslandschaft
- IT-Infrastruktur zur Definition

von Standards und zur physischen Integration der Infrastrukturen

- IT-Sourcing zur Übernahme und Verhandlung von Verträgen und zur Nutzung der neuen Mengen
- Einsatz externer Dienstleister

Es existieren prinzipiell zwei alternative IT-Strategien bei der Systemintegration. Der Weg zur zukünftigen Systemlandschaft beinhaltet die Vereinheitlichung der Systeme und die Optimierung der Prozesse. In der Vergangenheit wurde häufig noch versucht, beides parallel zu realisieren. Zur Reduktion der Komplexität und Beschleunigung erster Erfolge empfiehlt es sich jedoch, zunächst die Systeme zu integrieren und anschließend die Prozesse zu optimieren. Bei der Integration der Systeme wiederum gibt es vier unterschiedliche Strategien:

1. Übernahme aller Systeme eines Unternehmens
2. „Best of breed“-Systemauswahl

3. Beide Systeme durch eine neue Lösung ersetzen
4. Zunächst einmal mit getrennten Systemen arbeiten

Die weitere Nutzung aller Systeme eines Unternehmens bei gleichzeitiger Ablösung der Systeme des anderen Unternehmens funktioniert am besten bei sehr unterschiedlichen Größenverhältnissen oder wenn die Systemfunktionalitäten eines Unternehmens die des anderen Unternehmens deutlich überlegen sind. Es wird eine funktionierende Systemlandschaft beibehalten und die neuen Kunden und Produktionsstandorte werden in das größere Unternehmen integriert. Eine solche Integration geht relativ schnell und adressiert insbesondere redundante IT-Kosten. Sie lässt jedoch eventuelle Vorteile der abgelösten Systemlandschaft ungenutzt.

Bei einer „Best of Breed“-Vorgehensweise wird eine ideale Systemlandschaft auf Basis der Systemlandschaften beider Unternehmen zusammengestellt. Hierzu werden die einzelnen Systeme miteinander verglichen. Gerade bei Unternehmen ähnlicher Größe wird dieser Ansatz bevorzugt. Zielsetzung ist es, aus beiden Systemen das Beste zu übernehmen. Diese Lösung befreit häufig die Systemlandschaft von Alt-Systemen. Sie ist allerdings relativ zeit- und kostenaufwendig und bedarf einer intensiven Kommunikationsstrategie, da sich beide Parteien mit ihren Systemen stark identifizieren und sich als Gewinner sehen wollen.

Sollten die Systemlandschaften beider Unternehmen keine geeig-

neten Systemkandidaten enthalten, so bietet sich die Suche nach einer völlig neuen Lösung an.

Eine weitere sinnvolle Strategie kann sein, zunächst beide Unternehmen auf getrennten Systemlandschaften weiter zu betreiben und nur essentielle Prozesse wie Rechnungswesen und Controlling zusammenzuführen. Insbesondere bei Mergern über unterschiedliche Märkte und/oder Produkte ist dies ein erfolgversprechender Ansatz.

Die Definition der zukünftigen IT-Organisation ist ein sensibles Thema und immer mit Spannungen verbunden. Gerade zur Sicherung der Kontinuität des Geschäftes ist sie sorgsam durchzuführen. Es empfiehlt sich, auf Basis der zukünftigen Systemlandschaft, IT-Prozesse Management unabhängig von einzelnen Personen die neue IT-Organisation aufzuzeichnen. In einem nächsten Schritt gilt es dann, über einen transparenten und objektiven Prozess den einzelnen Positionen Personen zuzuordnen. Es empfiehlt sich, Teams mit Mitarbeitern beider Unternehmen zu besetzen, um eine Know-how-Zusammenkunft sicherzustellen. Mittels Trainingsmaßnahmen sollte die neue Mannschaft vorbereitet und zusammengefügt werden.

Integration

In Phase 3 erfolgt die Integration zur Realisierung der neuen IT. Nun werden alle Maßnahmen zur Umsetzung des neuen IT-Konzeptes ausgeführt, neue Applikationen realisiert und alte abgeschaltet, Standorte zusammengelegt und in der Organisation werden neue

Regeln einer erfolgreichen IT-Migration:

- Detaillierte Analyse der IT beider Unternehmen während der Due Diligence
- Erstellen einer klaren Vision bereits vor dem Merger
- Sicherstellung des operativen Geschäftes
- Schwerpunktsetzung bei der IT-Integration auf Umsatz und Wachstum, dann auf Kostensynergien
- Ein Merger PMO speziell für IT
- IT-PMI-Strategie: erst Integration, dann Optimierung oder direkt Optimierung festlegen und durchführen
- Klare IT-Merger-Planung mit Maßnahmen und Zielen
- Rigorose Durchführung der IT-Integration; kein Verzagen auf halbem Weg
- Definition und Realisierung von Quick-Wins
- Durchführung einer IT-spezifischen Kommunikation, auch zu den Fachbereichen
- Objektive Auswahl der zukünftigen Systemlandschaft
- Beachtung von Gesetzen
- Nutzung externer Ressourcen

Teams mit neuen Verantwortungen gebildet.

Innerhalb der IT und den Fachbereichen sind Planung und Status der IT-PMI durch ein PMO transparent zu berichten. Eine permanente Verfol-

gung des IT-PMI-Fortschrittes sichert Ressourcen, verringert Risiken und stellt die Realisierung der IT-Synergien sicher. Essentieller Bestandteil dabei ist ein Business Case über alle Maßnahmen mit konkreten Projektplänen. Wichtig beim Business Case ist die Planung des finanziellen Erfolges auch außerhalb der IT gemeinsam mit den Fachbereichen.

Ergebnisse und Vorteile von IT-PMI

IT-PMI-Projekte realisieren signifikante Synergien und bringen zusätzliche Wertschöpfung. Die Einsparungen in der IT sind in zwei Bereichen angesiedelt: in der IT selbst und in den durch die IT unterstützten Fachbereichen.

Die typischen Einsparhebel sind dabei:

- Reduktion der zu betreuenden IT-Systeme durch Konsolidierung
- Reduktion des Betreuungsaufwandes von Alt-Systemen durch Standardisierung
- Zusammenführung von IT-Projekten
- Reduktion der Standorte und Mitarbeiter durch Nutzung von Größeneffekten
- Standardisierung und Reduktion der IT-Infrastruktur

- Konsolidierungen von Rechenzentren
 - Verhandlung besserer Konditionen im IT-Einkauf
- Über diese und weitere Hebel lassen sich allein die IT-Kosten um etwa 30 Prozent reduzieren.

Die IT schafft zusätzlich Wert im operativen Geschäft. Eine integrierte IT optimiert die Nutzung der Produktionsanlagen und deren Konsolidierung, verbessert die Logistik, Warenbestände und Absatzkanäle, ermöglicht bessere Potenziale im Einkauf, zentralisiert und optimiert allgemeine Services wie Rechnungswesen und Personal. Über diese und weitere Hebel können somit auch die Kosten in den Fachbereichen um etwa 20 Prozent optimiert werden.

Daneben sind auch beachtliche Umsatzsteigerungen möglich. Sie fallen jedoch zu unterschiedlich aus, als dass man eine pauschale Aussage über die Höhe treffen könnte.

Neben der Verbesserung von Kosten und Umsätzen nutzen viele Unternehmen einen Merger auch für eine Qualitätsverbesserung der IT. Wichtige Projekte dazu wurden im Vorfeld aufgeschoben bzw. neue Investitionen lohnen sich jetzt im größeren Unternehmen vielmehr.

Typischerweise dauert eine IT-PMI etwa 12 bis 18 Monate – abhängig vom Umfang des Merger. Jedoch können allein in den ersten sechs Monaten signifikante Veränderungen und Vorteile realisiert werden. Erste Einsparungen lassen sich kurzfristig erzielen und machen in der Regel zwischen 10 bis 20 Prozent der Pre-Merger-IT-Kosten aus; weitere Einsparungen und Wertsteigerungen sind in der Regel mittel- bis längerfristiger Natur.

Fazit

Ein Merger ohne konkrete IT-PMI läuft Gefahr zu scheitern und die angestrebten Synergien nicht zu erzielen. Daher muss die IT von Beginn an beachtet und in das gesamte Programm integriert werden. Im Idealfall sollte bereits in der Pre-Merger- und Due-Diligence-Phase mit der Planung der IT-Integration begonnen werden. Inhaltlich werden dieselben Aktivitäten der Phasen 1 und 2 durchgeführt, aber entsprechend früher und auf Basis weniger Daten.

So werden Überraschungen beim Closure vermieden und mit der IT-Integration kann am Tag 1 begonnen werden.

Autoren:

Dr. Marcus Eul (Düsseldorf) erreichen Sie unter marcus.eul@atkearney.com.

Alexander Martin (Düsseldorf) erreichen Sie unter alexander.martin@atkearney.com.

Dr. Jürgen Rothenbücher (München) erreichen Sie unter juergen.rothenbuecher@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.300 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaisstraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de