

Ein Scheitern der IT-Integration bei M&A-Projekten vermeiden

Know-how Bei der Fusion zweier Unternehmen spielt die IT-Integration eine Schlüsselrolle, weil heute in den Unternehmen fast alle Prozesse computergestützt ablaufen. Wer hierbei möglichst günstig verfährt, erreicht die mit der Fusion verbundenen Ziele meist nicht.

Von Georg Kraus

Nicht selten unterschätzt das Top-Management von Unternehmen die Bedeutung der IT für den Erfolg von M&A-Projekten. Regelmässig verzögern sich denn auch Unternehmensübernahmen und -integrationen, weil die IT-Systeme noch separiert, redundante Strukturen noch beseitigt und Service-Agreements für (^^)Dienstleistungen, die der Käufer noch einige Zeit vom Verkäufer beziehen möchte oder muss, noch ausgehandelt werden müssen.

Augen zu und durch - funktioniert nicht

Die IT-Verantwortlichen stehen nach den Zukäufen von Unternehmen in der Regel vor einer grossen Herausforderung. Sie operieren meist mit zu niedrigen Budgets und zu knapp bemessenen zeitlichen Ressourcen. Und zugleich wissen sie: Schlagen nur einige Workstreams, also Teilprojekte im Rahmen der IT-Integration, fehl, hat dies vermutlich fatale Konsequenzen. Augen zu und durch ist hierbei nicht möglich, denn zu gross sind heute bei fast allen Unternehmen die Abhängigkeiten der Geschäftsprozesse von der IT und entsprechend komplex ist der Prozess, neue Abläufe mit den bestehenden abzugleichen und am Laufen zu halten.

Hinzu kommt: Manche Funktionsbereiche wie die Finanzen (z.B. Rechnungswesen) oder die E-Mail- und Telefonsysteme sowie die IT-Sicherheit müssen nach dem Unternehmenskauf sofort umgestellt beziehungsweise integriert werden, andere können warten. Aufgrund der Komplexität und

Vielfalt der Aufgaben kommt es dabei immer wieder zu teuren und folgenschweren Fehlern.

Die vier Kernprobleme bei der IT-Integration

Bei der IT-Integration im Rahmen von M&A-Transaktionen gibt es vier Themenbereiche mit einem hohen Konfliktpotenzial - auch weil sie eine hohe Interdependenz aufweisen. Diese sollten die Entscheider kennen, denn dann lassen sich die typischen Fallstricke umgehen. Zudem verläuft die Integrationsprozess stressfreier.

Der zentrale Problembereich ist meist die Komplexität der IT-Systeme und -Lösungen. Diese lässt sich oft nur schwer vereinbaren mit dem Wunsch nach möglichst niedrigen IT- und Integrationskosten, geringen Integrationsrisiken und einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit.

Problembereich 1: Komplexität der IT-Systeme und -Lösungen

Werden bei der Due Diligence - dem Prüfungsprozess bei einer M&A-Transaktion, bei dem das Zielunternehmen alle wichtigen Dokumente, Prozesse und Güter offenlegt - die Soft- und Hardware-Standards abgeglichen, zeigt sich meist schnell: Es gibt viel zu tun. Redundante Systeme und Software-Lösungen müssen konsolidiert, Daten übertragen und die Benutzer auf die jeweils unbekannte Software geschult werden.

Kompliziert wird die IT-Integration speziell dann, wenn das Zielunternehmen beziehungsweise erworbene Unternehmen

für wichtige Prozesse eine selbst entwickelte Software nutzt, während beim Käufer hierfür unternehmensweit eine Standard-Software zum Einsatz kommt (ERP-System). Dann erhöht die mit der IT-Anpassung an die Geschäftsprozesse verbundene Datenmigration die Komplexität um ein Vielfaches. Allgemein gilt: Eine Reduzierung der System- und Applikations-Komplexität geht zu Lasten der Lösungsvielfalt und -freundlichkeit. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens können durchaus in besonderen Prozessen und (IT-)Systemen liegen. Diese gilt es zu erhalten, um die strategische und operative Stärke zu bewahren. Konsolidierungen sollten daher mit Bedacht geplant werden. Mehr ist nicht immer besser. -

Tipp: Verschaffen Sie sich während der Due Diligence einen guten Überblick über die unterschiedlichen Systeme und Applikationen. Richten Sie neue Anforderungen gemäss der Integrationsstrategie und dem Operating Model (also dem

DER AUTOR

Georg Kraus ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Galler Business-School und der technischen Universität Clausthal.



Plan, wie künftig zusammengearbeitet wird) des neuen, gemeinsamen Unternehmens aus. Identifizieren Sie kritische Software und Infrastruktur, die zum Day One bereitstehen muss.

Problembereich 2: IT- und Integrationskosten

Bis zu zwei Drittel der Kostensynergien, die bei einer M&A-Transaktion erzielbar sind, hängen - abhängig von der Branche und dem Geschäftsmodell - von der IT ab. Zentrale Synergietreiber sind die Konsolidierung der Systeme, Prozesse und Dienstleistungen sowie die Zentralisierung der sogenannten Shared Services.

Um diese Synergien zu erzielen, benötigt man entsprechende personellen Ressourcen. Sie werden regelmässig zu niedrig geplant, um den Deal vor den Entscheidungsgremien möglichst attraktiv erscheinen zu lassen. Dabei ist bekannt, dass die IT-Kosten oft 30 Prozent und mehr der Gesamtintegrationskosten ausmachen, insbesondere wenn ERP-Systeme konsolidiert werden und externe IT-Berater involviert sind.

Auch die Lizenzkosten können für unangenehme Überraschungen sorgen. Wurde etwa bei der Due Diligence nicht geklärt, wer die Besitzrechte an den Lizenzen hält oder um welche Art von Lizenz es sich handelt, müssen eventuell neue Lizenzen erworben werden.

Knappe Budgets gehen oft mit einer Reduktion der IT-Support-Kapazitäten für die Integration einher; das steigert die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Wer im Integrationsprozess produktive und motivierte Mitarbeiter erwartet, sollte vermeiden, dass System- und Softwareprobleme deren Arbeit erschweren.

Tipp: Planen Sie die Kosten für die IT-Integration konservativ. Bauen Sie Puffer für unerwartete Kosten ein, die immer entstehen - auch bei einer guten Planung. Setzen Sie sich als IT-Chef durch, wenn unrealistisch niedrige IT-Integrationskosten geplant werden, denn Sie und Ihr Team müssen die Suppe später auslöffeln.

Problembereich 3: Integrationsrisiken

Sind die personellen Ressourcen knapp, lauern bei der IT-Integration viele Gefahren. Bereits erwähnt wurden Projektverzögerungen, die Mitarbeitermoral und -produktivität sowie das Aufrechterhalten lau-

fender Systeme. Bei allen Veränderungen während der IT-Integration sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele nicht kollidieren. So sollte etwa bei den rasch umzusetzenden System-Migrationen sichergestellt sein, dass laufende Entwicklungs- oder Testumgebungen nicht einfach platt gemacht werden und dann viele Mann-Tage nötig sind, diese zu rekonstruieren.

Im Zeitalter der Cyber-Kriminalität sind die Datacenter, IT-Anlagen, Kommunikationssysteme und Netzwerke zudem vor dem Zugriff Dritter zu schützen. Bei jeder IT-Integration besteht die Gefahr, dass Lücken entstehen und sensible Daten (zeitweise) unzureichend gesichert sind. Werden Software oder Systeme von der IT-Security abgeschaltet, können Kundendaten eventuell nicht mehr ausgelesen und Bestellungen nicht mehr aufgegeben werden. Die Abfolge der Integrationsmassnahmen muss unter Berücksichtigung der Interde-



Bei einer Fusion spielt die IT-Integration eine Schlüsselrolle.

pendenzen und möglicher Zielkonflikte koordiniert und getaktet werden, um grössere Schäden zu vermeiden.

Tipp: Nichts ist so wichtig wie eine detaillierte Integrationsplanung, die mit den Transaktionszielen und der IT-Strategie abgestimmt ist. Stellen Sie sicher, dass ein Day-One-Plan vorliegt, kritische zeitsensitive Aktionen frühzeitig gestartet und die Abhängigkeiten und Zielkonflikte bei der Massnahmenplanung berücksichtigt werden.

Problembereich 4: Umsetzungsgeschwindigkeit

Zeit ist Geld. Das stimmt! Doch gut Ding will auch Weile haben. Die Erfahrung bei M&A- und Unternehmensintegrationsprojekten zeigt: Bei Integrationszielen, die nicht in den ersten sechs bis neun Monaten erreichbar sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit drastisch, dass sie jemals erreicht werden. Manager sollten das Momentum einer

M&A-Transaktion nutzen und die Massnahmen des Integrationsplans rasch ausführen. Denn schwindet die erste Begeisterung für den Deal und holt die Mitarbeiter das Tagesgeschäft ein, sinkt unweigerlich die Motivation und somit die Produktivität.

So ist zum Beispiel, wenn das ERP-System des erworbenen Unternehmens mit dem des Käufers verschmolzen werden soll, ein baldiger Harmonisierungs-Start von Vorteil. Denn er signalisiert: Wir wollen zusammenwachsen, und die neue Organisation erhält ein IT-System, das die Vorteile aus beiden Unternehmen vereint.

Oft lässt es sich für eine gewisse Übergangszeit nicht vermeiden, redundante Applikationen zu betreiben und manuelle Lösungen zu schaffen, die zum Beispiel den Austausch von Informationen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Applikationen möglich machen. Sofern dieser Zustand keine Dauersituation wird, ist dies ein notwendiges Übel, das es zu akzeptieren gilt.

Die Problemfelder der angestrebten Umsetzungsgeschwindigkeit und der Höhe, respektive der Zahl der Integrationsrisiken sind eng miteinander verknüpft. Deshalb müssen stets die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Potenziale wie gewünscht zu heben. Zudem sollten Pläne und Ziele realistisch sein. Wer zum Beispiel bei der Integration zweier grösserer, international agierender Unternehmen plant, alle Standorte

weltweit in drei, vier Wochen an die IT anzubinden und dabei ausser Acht lässt, dass die eigene Organisation dies gar nicht stemmen kann, verbaut sich von Anfang an den Integrationserfolg.

Tipp: Bleiben Sie flexibel beziehungsweise neudeutsch agil. Reagieren Sie schnell auf neue, unverhofft auftretende Probleme. Nutzen Sie beim Harmonisieren der IT die Chance für eine Stammdatenbereinigung und lassen Sie redundante Systeme möglichst kurz parallel laufen, da sich sonst noch mehr Daten anhäufen. Und: Bleiben Sie realistisch mit Ihren Erwartungen und Plänen.

Und noch ein Tipp

Die obigen Aussagen gelten auch für die Integration von Tochterunternehmen und Fusion zweier Standorte eines Unternehmens, auch wenn solche Projekte meist leichter als M&A-Projekte zu managen sind.