Best Practice

Mergers & Acquisitions – Scheitern ist keine Option.

Campana Schott

Scheitern verboten – so lässt sich die Zielvorgabe bei IT-Integrationsprojekten im Rahmen von Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions) zusammenfassen. Hat das Business die Schlüsselrolle der IT nicht erkannt, ist die Integration des zugekauften Unternehmens zum Scheitern verurteilt. Hier hilft nur gute Vorbereitung. Eine moderne IT ist im Zuge dessen eine wichtige Ausgangsbasis.

In vielen Fällen wird die IT nur unvollständig in die Kaufentscheidung eingebunden, erfährt erst spät von der anstehenden Integration oder wird kurzfristig um Umsetzung gebeten. M&A-Vorhaben sind selten Teil der strategischen Jahresplanung und selbst Firmen, die aktiv über Firmenzukäufe wachsen wollen, wissen nicht, welche Kandidaten für Mergers oder Akquisitionen erfolgreich sein werden. Für den Kauf kann es unterschiedliche Gründe geben, zum Beispiel um eine Erweiterung bzw. Ergänzung des Portfolios oder eine Änderung der Strategie vorzunehmen.

Es ist jedoch klar, dass diese Projekte erfolgreich abgeschlossen werden müssen – und das unter sehr knappen Zeitvorgaben, unabhängig vom eigentlichen Plan für das Jahr. Es bedarf also einiger Vorarbeit durch die IT, um optimal und zu jedem Zeitpunkt auf eine Integration vorbereitet zu sein.

Vorbereitung auf das Unbekannte

Nun stellt sich die Frage: Was kann man aus Sicht der IT unternehmen, wenn man nicht weiß, wann und welche Art von Merger ansteht? Dazu gibt es folgende zwei Möglichkeiten:

Die prozessorientierte Herangehensweise:

Sämtliche Vorgehen und Verantwortlichkeiten für ein mögliches M&A-Projekt können vorab durchgespielt werden. Beispielsweise lässt sich bereits im Vorfeld eine mögliche Projektorganisation aufstellen und festlegen, welche Rollen besetzt werden müssen. Eine weitere Maßnahme ist es, eine Priorisierung von internen Projekten vorzunehmen. Hieraus lässt sich ableiten, welche anderen Projekte zu Gunsten des M&A-Projektes zurückgestellt werden können. Eine gute Vorbereitung ist es außerdem, die Prozesse im Servicemanagement zu hinterfragen und entsprechend zu strukturieren. So lässt sich ermitteln, wer wann welche Art von Entscheidung trifft.

Die strukturelle Herangehensweise:

Diese fokussiert sich darauf, bei jeder Entscheidung und Handlung die Skalierbarkeit in den Vordergrund zu rücken. Dies gelingt durch Fragen wie: „Wird ein bestimmter Service auch in anderen Regionen angeboten?“, „Ist eine bestimmte Applikation in anderen Sprachen verfügbar?“ oder „Ist eine bestimmte Infrastruktur-Komponente von anderen Providern betreibbar?“. Dabei müssen die eigenen Strukturen klar und einfach bleiben. Hier kommt die Modern IT ins Spiel. Dahinter verbirgt sich der Gedanke, den Reifegrad der eigenen IT kontinuierlich und konsequent zu erhöhen. Das bedeutet nicht zwingend, in allen IT-Bereichen hochmoderne Zukunfts-Lösungen zu verwenden. Die IT sollte vielmehr dem State of the Art entsprechen. Doch was zu komplex ist oder nicht benötigt wird, wird abgeschaltet.

Die Realität sieht jedoch häufig anders aus. Viele Unternehmen verwenden nur selten Standard-Technologien. Vielmehr kommen Eigenentwicklungen zum Einsatz, die nicht mehr effizient wartungsfähig sind. Häufig gibt es keine global integrierten Netzwerkstrukturen oder Service-Prozesse. Auch Applikationen sind oft veraltet oder nicht sauber dokumentiert. All dies verringert den Reifegrad der IT und somit auch den Erfolg von M&A-Projekten. Kurz gesagt: Diffuse IT-Strukturen machen es schier unmöglich, die IT-Umgebung eines zugekauften Unternehmens sauber anzubinden. Eine Modern IT ist demnach ein elementarer Schritt, um ein Unternehmen für Fusionen und Zukäufe fit zu machen. Denn je moderner die IT, desto einfacher kann man auf Veränderungen wie M&A-Vorhaben reagieren.

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren zeigen sich jedoch erst während der Integration. Ist in Lehrbüchern von M&A-Projekten die Rede, stehen häufig die Auswirkungen auf Mitarbeiter, Unternehmenskultur und Organisationskultur im Vordergrund. Es wird jedoch häufig unterschätzt, dass auch die IT-Umgebungen miteinander betriebsfähig gemacht werden müssen. Die IT stellt somit eine wichtige Komponente dar, um die Business Continuity aufrechtzuerhalten. Die obigen Maßnahmen sind daher unumgänglich, um möglichst frühzeitig möglichst starke Synergien aus einer Akquisition oder einem Merger zu ziehen und die getätigte Investition zu schützen.

Aus Sicht des eigenen Unternehmens wären die Professionalisierung von M&A-Projekten sowie die strukturierte Harmonisierung der IT daher ein wichtiger Schritt zur erfolgreichen Durchführung. Jedoch gibt es bei M&A-Projekten immer zwei Unternehmen. Der Erfolg ist somit auch unmittelbar davon abhängig, ob das akquirierte Unternehmen obenstehende Vorkehrungen getroffen hat. Sobald nur eine Seite ihre Hausaufgaben in der IT nicht erledigt hat, steigen Kosten, Komplexität und Risiken der Integration. Dies gilt nicht nur in der IT, sondern auch in allen anderen Unternehmensbereichen.

Best und Worst Case

Im ungünstigsten Fall wäre die zu integrierende IT noch tief eingebettet in den Mutterkonzern und es wäre unklar, welche Teile der IT überhaupt integriert werden können und müssen. Dann kann die Analysephase bzw. nachgeholte Due Diligence bis zu vier Monate in Anspruch nehmen. Dies reduziert entsprechend die Zeit für andere – ebenso wichtige – Projektphasen.

Optimal wäre es daher, wenn beide Unternehmen viele Technologien Cloud-basiert nutzen und diese idealerweise vom selben Anbieter beziehen. Dann lassen sich zum Beispiel mit Hilfe von Microsoft in kürzester Zeit die Zusammenarbeit und der Zugriff auf Dokumente ermöglichen. Die Umsetzung von Tag-1-Aktivitäten würde in diesem Best-Case-Szenario erheblich erleichtert.

Doch wie so oft liegt die Realität zwischen diesen Extrema. Bei Mischformen besteht die Crux darin, mit Fingerspitzengefühl die heterogenen IT-Landschaften in kurzer Zeit zu konsolidieren, ohne den Geschäftsablauf zu beeinträchtigen, sowie gleichzeitig effiziente Arbeitsprozesse und eine zukunftsfähige Architektur zu gewährleisten. Dies stellt viele Unternehmen vor eine Vielzahl an Herausforderungen:

- Die Integration der IT-Systeme ist eine elementare Voraussetzung für die Business Continuity und das Erreichen der Geschäftsziele. Trotzdem wird die IT-Integration oft zu spät und mit unrealistischen Annahmen gestartet. Der Reifegrad der bestehenden IT oder die Kompatibilität und Komplexität von Schnittstellen, Applikationen, Daten und Prozessen werden häufig unterschätzt.
- Mitarbeiter haben Bedenken vor anstehenden Veränderungen und wollen sich nicht auch noch mit IT-Problemen beschäftigen. Die Systeme sollen einfach und reibungslos funktionieren.
- Auch Führungskräfte benötigen eine zuverlässige IT, um die Synergien durch Konsolidierung von Geschäftsanwendungen, Prozessharmonisierung und Verringern der Anzahl der Lieferanten innerhalb des IT-Projekts zu realisieren. Nur so können die vorgegebenen ehrgeizigen Ziele erreicht werden.
- Während des gesamten Projekts sind mögliche Kostentreiber zu beobachten. Vor allem die Kosten für Lizenzen und Daten-Mapping werden dabei häufig unterschätzt.

Darauf ist besonders zu achten

Daher gibt es strikte Rahmenbedingungen in einem M&A-Projekt:

Scheitern ist keine Option.
Der Erfolg von M&A-Vorhaben ist immer geschäftskritisch und der reguläre Geschäftsablauf darf möglichst nicht beeinträchtigt werden. Zu einem definierten Stichtag müssen alle betroffenen Services unter Kontrolle und bereit für die Überführung in die neue Organisation sein.

Die Zeit ist knapp.
Diese Projekte haben meist einen äußerst engen Zeithorizont von sechs Monaten bis zu einem Jahr – mit einem nicht verhandelbaren Zieltermin. In diesem Zeitrahmen ist ein neuer zukunftsorientierter IT-Betrieb aufzubauen, der das Business optimal unterstützt. Dies erfordert eine enge und klare Steuerung der Teilprojekte und Stakeholder.

Ohne Entscheidung kein Fortschritt.
IT-Integrationsvorhaben besitzen eine extrem hohe Komplexität. Daher muss das Management ständig operative und strategische Entscheidungen treffen. Dies bildet die Grundlage für den Leistungsfortschritt des Projekts. Das Management muss dabei die IT frühzeitig in die Entscheidungen und Planungen einbinden, vor allem zur detaillierten Analyse der Infrastrukturen und Applikationen beider IT-Welten, da sonst unnötige Kosten in der Integrationsphase entstehen.

Die Veränderung begleiten.
Die IT muss bei der Umsetzung alle Stakeholder mit umfassenden Change-Management-Maßnahmen einbinden, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Es wird immer Betroffene geben, die nicht glücklich über die Entscheidungen sind. Daher ist es wichtig, dass sie nicht überrumpelt oder vor vollendete Tatsachen gestellt werden. IT ist der Partner, nicht der Gegner.

IT-Modernisierung als Voraussetzung für den Erfolg.
Eine moderne IT ist die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung von M&A-Vorhaben. Moderne, skalierbare IT-Landschaften zahlen sich aus. Denn so können Unternehmen die Dauer und Komplexität von IT-Integrationen erheblich reduzieren und somit den Weg für ein erfolgreiches M&A-Projekt ebnen.

Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 300 Mitarbeitern an Standorten in Europa, den USA und Kanada.
Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.
Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:
www.campana-schott.com

Campana Schott