

Post-Merger-Integration von IT-Systemlandschaften

Herausforderungen und Lösungsansätze für eine erfolgreiche IT-Konsolidierung

Für wachstumsorientierte Unternehmen stellen Merger-and-Acquisition (M&A)-Transaktionen eine interessante Option dar, ihre Wettbewerbssituation zu verbessern, neue Märkte zu erschließen oder die eigene Positionierung zu modifizieren. Die Historie zeigt jedoch, dass viele Zusammenschlüsse ihre Ziele nicht oder nur teilweise erreichen. Die Gründe hierfür liegen vermehrt in der Integrationsphase der Zusammenschlüsse. Insbesondere im IT-Bereich lauern dabei verschiedene Fallstricke, die einer erfolgreichen Integration im Wege stehen.

Nur eine Minderheit aller Fusionen führt zu der anvisierten finanzwirtschaftlichen Performancesteigerung. Unternehmen haben Schwierigkeiten, identifizierte Akquisitionspotenziale tatsächlich zu realisieren. Vor diesem Hintergrund hat sich in letzter Zeit die Aufmerksamkeit von M&A-Projekten vermehrt auf die Post-Merger-Integration (PMI) gerichtet. In einem idealtypischen M&A-Prozess schließt diese an die Strategieentwicklungs- und Transaktionsphase an und beschreibt die Zusammenführung der fusionierenden Unternehmen.

Ein wesentlicher Aspekt der operativen Zusammenführung ist die Konsolidierung der IT-Systemlandschaften. Gerade bei Unternehmen mit einer umfangreichen IT-Infrastruktur ist diese von einem hohen Maß an Komplexität gekennzeichnet und bringt besondere Herausforderungen in den Dimensionen Technik, Prozesse & Governance und People mit sich.

Herausforderungen

Technik: Das Ziel jeder Systemintegration besteht darin, Daten, die bis dato in zwei getrennten Unternehmen erfasst, bearbeitet und gespeichert wurden, zukünftig nur noch in einer der beiden Systemlandschaften zu verarbeiten. Daraus ergeben sich erhöhte Anforderungen an die Systeme des zukünftigen Hosts. Um jene Anforderungen zu erfüllen, sind ganzheitliche Optimierungs- und Skalierungsmaßnahmen erforderlich.

Zudem liegt es in der Natur von Hard- und Software, dass deren Verhalten auch bei einem linearen Anstieg der zu verarbeitenden Datenmenge nicht exakt prognostizierbar ist. Daher reicht es oft nicht aus, einfach nur mehr Rechen- oder Speicherkapazität bereitzustellen.

Prozesse & Governance: Bei der Steuerung umfangreicher Systemintegrationen erweisen sich zwei Aspekte als besonders herausfordernd: Das Design der Projektstrukturen und das Verhältnis zur gesamten Unternehmensorganisation. Hinsichtlich des Projektdesigns ergeben sich gestiegene Anforderungen aufgrund der Vielzahl an Einzelthemen unter Beteiligung verschiedenster Unternehmensbereiche. Es obliegt der Verantwortlichkeit des Projektmanagements, diese parallel stattfindenden Aktivitäten zu überblicken, zu koordinieren und gegebenenfalls Interdependenzen und Synergien aufzudecken. Dabei ist es essentiell, dass kritische Themen frühzeitig erkannt und deren potentielle Risiken ermittelt werden.

Mit Blick auf die Einbindung des Integrationsprojektes in die Gesamtorganisation zeigen sich in der Praxis regelmäßig Koordinationsschwierigkeiten. Da die Projektorganisation parallel zur etablierten Aufbauorganisation des Unternehmens agiert, treten nicht selten Ressourcenengpässe und Interessenkonflikte auf.

People: Fusionen gehen grundsätzlich einher mit außergewöhnlichen psychischen Belastungen, die verschiedene, meist negative Emotionen (wie Furcht, Unsicherheit, Ablehnung, etc.) bei allen Beteiligten hervorrufen können. In der Konsequenz treten häufig Formen passiven oder aktiven Widerstands auf. Erschwerend kommt hinzu, dass in

Merger-Situationen die Arbeitslast oft noch zunimmt, da wichtige Mitarbeiter das Unternehmen bereits verlassen haben und zudem Integrationsaktivitäten zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erfüllen sind. Dies kann zu einem Gefühl der Überforderung führen und die beschriebene Ablehnung noch verstärken.

m3 Integrationsansatz

Der m3 Integrationsansatz ist darauf ausgelegt, den vorgenannten Herausforderungen Rechnung zu tragen und misst ihnen bei der Projektsteuerung größte Bedeutung bei.

Technik: Bereits im Vorfeld muss der Fokus vor allem auf die Kernprozesse im Unternehmen gelegt werden, um die Business Continuity – das heißt die Stabilität der laufenden Geschäftstätigkeiten – sicherzustellen. Es ist notwendig, der Analyse der Applikationsspezifika ausreichend Zeit einzuräumen, um Nach- beziehungsweise Doppelarbeiten zu reduzieren. Für eventuell aufkommende Nachbesserungen müssen Puffer eingeplant werden, ebenso sind sie im Hinblick auf die IT-Infrastruktur nötig. Hier empfehlen wir eine möglichst ganzheitliche Infrastrukturplanung, die auch die Weiterverwendung von Althardware vorsieht. Dies reduziert Kosten und erhöht den Grad an Flexibilität, der dringend benötigt wird, um die folgenden Migrationen bewerkstelligen zu können.

Prozesse & Governance: Ein wichtiger Baustein ist die Implementierung eines an etablierten Frameworks orientierten Programmmanagements:

- Frühzeitige Definition und Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie einer passgenauen Reporting-Struktur (zum Beispiel Steuerkreise, Regelmeetings, etc.).
- Planung, Monitoring, Tracking und Reporting von Zielerreichung, Budget und Qualität.
- Etablierung eines systematischen Risikomanagements.
- Sicherstellung des Informationsflusses zwischen Teilprojekten und Förderung des Wissenstransfers.

Ausgesprochen wichtig ist außerdem, das Verhältnis der Projektorganisation zur „Linie“ zu spezifizieren. Gerade für Konfliktsituationen bei der Ressourcenallokation sind klare Regeln sinnvoll, die zum Beispiel in einen griffigen Leitsatz wie „Integration hat Vorfahrt“ münden können.

People: Für eine erfolgreiche Integration muss Akzeptanz für die Veränderungen bei allen Beteiligten geschaffen werden. Neben der Fähigkeit Veränderungen zu gestalten, ist hier die Änderungsbereitschaft der Mitarbeiter essenziell. Eventuelle Widerstände können mittels Kommunikation und Partizipation aufgebrochen werden. Durch die Kenntnis von Zielen und Hintergründen von Entscheidungen erhöht sich das Verständnis der Mitarbeiter über relevante Prozesse im Unternehmen. Zusätzlich wirkt die Teilhabe an Integrationsaktivitäten vertrauensfördernd und steigert die Identifikation mit dem Unternehmen. Kommunikation und Partizipation gehen dabei Hand in Hand, wobei bei letzterem Mitarbeiter noch stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden werden:

- **Beteiligungsinstrumente:** Je nach Situation und Adressatenkreis sind denkbare Beteiligungsformen das Intranet, Belegschaftsversammlungen, Workshops zu Fach- und Managementthemen, Team-Rotationen sowie Mitarbeiterbefragungen und -feedbackrunden.
- **Beteiligungsgrad:** Mitarbeiter können direkt oder indirekt (zum Beispiel durch Vertrauenspersonen oder Betriebsräte) beteiligt werden. Erfolgskritische Mitarbeiter sollten frühzeitig identifiziert und besonders aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.
- **Beteiligungsträger:** Beteiligung kann auf Initiative von Führungskräften, Mitarbeitern oder formalen institutionellen Regeln und Vereinbarungen erfolgen. Widerstände sind tendenziell geringer, wenn bei den Betroffenen das Gefühl entsteht, die Veränderung aktiv mitgestaltet zu haben.
- **Inhalte, Tonalität, Zeitpunkt und Adressaten:** Um die genannten Faktoren eng aufeinander abzustimmen, empfiehlt es sich, sie frühzeitig festzulegen und in einem Kommunikationsplan zu dokumentieren. Diesen gilt es regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls auf veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.

Mit unserer methodischen und branchenspezifischen Expertise sind wir Ihr geschätzter Partner bei der Begleitung anspruchsvoller Integrationsprojekte. Sprechen Sie uns an – wir stellen Ihnen gerne unsere Perspektive persönlich vor.

Ihre Ansprechpartner

Simon Kehrer: simon.kehrer@m3maco.com

Markus Schmid: markus.schmid@m3maco.com