

**Cornelius Schulz-Wolfgramm  
Dr. Michael Schüllermann**

## **Nach der Fusion: Showdown der IT-Plattformen - Konsolidierungsprobleme ohne Ende?**

Es gibt heute kaum noch Unternehmensbereiche und Prozesse, die nicht weitgehend IT-getrieben sind. Dies gilt für nahezu jede Branche, denn jedes Unternehmen entwickelt eigene IT-Strukturen, die mehr oder weniger tief in den Prozessen verwurzelt sind. Allerdings finden sich häufig innerhalb einer Branche völlig konträre IT-Landschaften bei vergleichbar großen Unternehmen. Jede Fusion hat gewaltige Auswirkungen im IT-Bereich. Konsolidierung und Konvergenz kostet Zeit und Geld. Häufig wird die Konsolidierung der heterogen angelegten IT-Landschaften aufwendiger, als der kaufmännische Übernahmeakt. Eine immer nachhaltiger geäußerte Forderungen, die IT-Verantwortlichen schon in den frühen Fusionsprozess einzubinden, erscheint unter diesen Prämissen plausibel. Die Autoren wollen mit dieser Abhandlung dazu beitragen, Prioritäten sichtbar zu machen und das Machbare aufzuzeigen.

**Am Anfang wird analysiert und sortiert**

Wenn die wohlklingenden Shareholder-Value- Meldungen und Synergiebeschwörungen zur bevorstehenden Fusion

von zwei Unternehmen abgekühlt sind, beginnt die eigentliche Arbeit an den Strukturen, um die tatsächliche Zusammenführung einzuleiten. War das finanztechnische Due Diligence schon ein größerer Akt so mutet die IT-Konsolidierung wie eine Sisyphusarbeit an. Schon bei der Gegenüberstellung der IT-Szenarien wird deutlich, dass eigentlich nichts zusammenpasst, was zusammengefügt werden muss.

Das betriebswirtschaftliche Szenario in Bezug auf Administration, Organisation Vertrieb, Corporate Marketing, Produktmarketing, Standorte, Verwaltung und Produktion kann erhebliche und unüberbrückbare Unterschiede hinsichtlich der Unternehmenskulturen aufweisen, doch lassen sich flexible und intelligente Mitarbeiter leichter neu orientieren als fest in den Prozessen verankerte IT-Systeme. Das an diesem Beispiel aufgezeigte konträre IT-Szenario ist nicht übertrieben - betrachtet man die Levels Systemmanagement, Plattformen, Standardsoftware ERP und Standardsoftware für die Produktion, Workflow, Netzwerke, Inter-/Intranet, Risk-Management sowie IT-Asset-Management so fällt auf, dass auf keiner Ebene die Möglichkeit der einfachen Verknüpfung oder Veränderung zu einer gemeinsamen Lösung besteht.

## **Die Kernaufgabe: Zwei zu Einem verschmelzen**

Unabhängig von den vorhandenen Strukturen bleibt die Kernaufgabe für die IT bei nahezu allen Fusionen gleich: Die Funktionalität und Systeme zweier heterogener IT-Organisationen müssen zu einem neuen Ganzen verschmelzen.

Dabei unterscheiden sich interne und externe Auswirkungen: Interne Implikationen betreffen das Management als Entscheidungsträger und die IT-Mitarbeiter als Träger des betrieblichen Know-hows. Da die IT-Organisation in den meisten Unternehmen dem Back-Office, also dem administrativen Bereich, angehört, liegen hier die gepriesenen Synergieeffekte und der oft damit einhergehende, gefürchtete Arbeitsplatzabbau nahe. Dennoch zeigt die Erfahrung mit Fusionen, dass dieser Effekt im IT-Department frühestens nach zwölf bis achtzehn Monaten eintritt. In den meisten Fällen ist sogar der gegensätzliche Trend festzustellen: häufig werden zusätzliche Spezialisten benötigt, um zwei heterogene Welten zu verschmelzen.

Viele Faktoren einschließlich Integration der Unternehmenskulturen und kompatible IT-Landschaften entscheiden darüber, ob eine Fusion erfolgreich abzuschließen ist. Wenn sich die IT-Strukturen allerdings nicht schnell und kostengünstig integrieren lassen, steht die Zielerreichung in Frage. Unabhängige Analysten haben unlängst festgestellt, dass 75 Prozent aller Mergers &

Akquisitionen wegen mangelnder IT-Konsolidierung erfolglos sind oder auf halber Strecke stecken bleiben.

Grundsätzlich lassen sich vier Grundscenarien unterscheiden, denen alle IT-Fusionen bis zu einem sichtbaren Grad folgen. Und zwar nach den Integrationskriterien der Plattformen, wie:

- dominierend
- anwendungsorientiert
- parallel
- neuorientiert

### **Die dominierende Integration beseitigt alle Unsicherheiten sofort**

Die komplette IT-Landschaft des einen Unternehmens zu übernehmen und auf den neuen Gesamtbetrieb beider Fusionspartner anzuwenden ist das Prinzip der dominierenden Integration. Sie ist die härteste der vier Lösungen – zumindest für einen der beiden Partner. Zwar sind alle Zweifel und Unsicherheiten sofort nach der klaren Entscheidung beseitigt und die Road Map, nach der die IT-Organisation für den neuen Gesamtbetrieb ausgerichtet wird, steht von Anfang an fest, doch wird es bei dieser Lösung auch immer einen Verlierer geben. Und auch der „Verlierer“ kann in einzelnen Bereichen innovative Lösungen und Ideen realisiert haben, welche in der Ausgangsmotivation des Mergers eine nicht unerhebliche Rolle spielten. Bei Übernahmen eines kleineren

Unternehmens durch ein stärkeres wird häufig nach diesem Prinzip verfahren, weil die politischen Gewichte des Aufkäufers schwerer wiegen. Die größte Gefahr und damit die Gefährdung der gesamten Umstrukturierung liegt in der Abwanderung des gewachsenen Know-hows auf der Seite des zu ersetzenden Systems. Deshalb ist darauf zu achten, dass den IT-Experten der hinfälligen Plattform ausreichend Beachtung geschenkt und sie eine kompensierende Behandlung erfahren. Ein weiteres Hindernis der dominierenden Integration ist die Problematik, auf der Anwenderseite des abgelösten Systems schnell und intensiv genug Akzeptanz zu finden. Ein frühzeitig eingerichtetes Forum, auf dem sich die Anwender beider Plattformen austauschen können, kann diese Gefahr der Abschottung und Verweigerung mindern. Hinsichtlich der Projektdauer liegt die dominierende Integration im Mittelfeld der vier Alternativen, da eine gründliche Analyse des jeweiligen Altsystems erforderlich ist, um die Fallen und Stolpersteine der einzelnen Ablöseschritte zu identifizieren. Bis zur tatsächlichen Umstellung müssen die kooperierenden Teams beide Plattformen operativ unterhalten und gleichzeitig die Ablösung der überflüssigen Plattform vorantreiben.

### **Die anwendungsorientierte Integration selektiert die besten Lösungen aus beiden Welten**

Alle Versuche des anwendungsorientierten Zusammenschlusses integrieren das Beste aus zwei bestehenden Welten, indem sich das Unternehmen den

Vorteil der maximalen Funktionalität mit hohem Aufwand erkaufte. Die Detailabstimmung der Funktionalitäten und die Anwenderwünsche nimmt oft bis zu fünfzig Prozent der gesamten Analysezeit in Anspruch und verlängert so die eigentliche Zusammenführung erheblich. Dieser Ansatz ist deshalb nicht im direkten Kundengeschäft vertretbar, sondern sollte möglichst auf die Back-Office-Bereiche beschränkt bleiben. Organisatorisch muss das Projektmanagement streng kontrollieren, dass es weder zur sogenannten „Schrebergarten-Mentalität“ noch zu einer „Weihnachts-Euphorie“ bei den Verantwortlichen der etablierten Systeme kommt. Trotz dieser möglichen Nachteile lässt sich der partielle Einsatz dieser Strategie nur in den wenigsten Fusionen hinsichtlich der zukünftigen Plattformen vermeiden. Komplementäre Produkte und Dienstleistungen, die oft den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer Fusion oder einer Übernahme darstellen, fordern ihren Tribut. Selbst die Analysen im Geschäftsbereich der jüngsten Bankenfusionen ergaben, dass jeder der Partner Produkte bearbeitete, die dem ehemaligen Konkurrenten unbekannt waren. Jede DV-technische Unterstützung dieser Produkte muss in die zukünftige Gesamtlösung integriert werden können. Im Sinne einer „kulturellen Vereinigung“ bietet der anwendungsorientierte Integrationsansatz Pluspunkte: Die Mitarbeiter beider Lager sind auf dieser Ebene gezwungen, in einem einzigen Team eng und kooperativ zusammenzuarbeiten. Sie können ihre Stärken und ihr Wissen beiderseitig einsetzen und gleichzeitig sicherstellen, dass viele Kernelemente ihrer früheren Arbeit in einem neuen Umfeld Früchte tragen.

## **Die parallele Plattform-Integration funktioniert zweigleisig**

Die parallele Fortführung beider bestehenden Systemwelten ist das Konzept des geringsten Widerstandes auf beiden Seiten. Sie bietet sich generell an bei solchen Firmenzusammenschlüssen, die eine Strategie der Unabhängigkeit und Diversifikation verfolgen. Wo ein separates Vertriebsnetz erfolgreich besteht oder gar ein komplett anderes Klientel angesprochen ist, können zwei autarke Plattformen durchaus sinnvoll sein. Der Zusammenschluss einer Fluglinie mit einem Catering-Unternehmen etwa, kann unter Umständen trotz diverser Synergieeffekte auf zwei getrennten Plattformen weiterhin erfolgreich sein. Der erhöhte Aufwand lässt sich oft durch den Nutzen von hochspezialisierten, aber in sich geschlossenen Lösungen kompensieren. Beschließt ein Unternehmen diese DV-orientierte Trennung auch organisatorisch zu unterstützen, so zeichnet sich das klare Bild vom „Unternehmen im Unternehmen“ ab. Auch in diesem Fall sind Mischstrategien teilweise angebracht.

## **Die neuorientierte Plattform-Integration ist eine besondere Variante**

Die neuorientierte Plattform-Integration stellt eine besondere Variante der Möglichkeiten dar, innerhalb der Fusion neue Ziele und Leistungsbereiche aufzubauen. Beide Plattformvarianten bleiben für eine begrenzte Zeit und nur unter dem Vorbehalt bestehen, dass sie von einer gänzlich neuen Systemwelt in Folge des Unternehmenszusammenschlusses abgelöst werden. Dieses Vorgehen überzeugt mit zwei positiven Elementen: Einerseits lässt sich eine Fusion so mit dem hauptsächlichen Fokus auf die IT-Organisation und das IT-Personal betreiben. Sobald die neue Ausrichtung des zusammengeführten Unternehmens klare Formen annimmt, ist es einfacher, die resultierenden Anforderungen der Anwender zu erfüllen und die altbekannten Lücken beider vorhandenen Plattformen zu schließen. Oft findet diese Lösung dort ihre Anwendung, wo zwei starke und heterogen gewachsen IT-Landschaften aufeinandertreffen. Trotz des vorläufigen Fortbestandes der Kernanwendungen ist es auch in diesem Falle wichtig, einen klaren Schnitt zu setzen. Dieser bezieht sich darauf, alle Projekte mit strategischem und grundsätzlichem Charakter unmittelbar einzustellen. Nur wenn ein umfassendes Strategiprojekt und Realisierungsportfolio mit Ziel auf den neuen, fusionierten Betrieb entsteht, lässt sich der notwendige Rückhalt der Fachbereiche sicherstellen.



Showdown der IT-Strukturen:  
Cornelius Schulz-Wolfgramm / Dr. Michael Schüllermann  
IBM Unternehmensberatung GmbH

Gleichgültig, welche Strategie die IT-Verantwortlichen im Rahmen einer Fusion verfolgen, sie können nie die Erwartungen und Wünsche aller Beteiligten berücksichtigen. Ein gut organisiertes Integrationsprojekt, das frühe und deutliche Zeichen setzt und die zukünftige Richtung eindeutig vorgibt, hilft auch den scheinbaren „Verlierern“ einer Systementscheidung, sich neu zu orientieren und das Augenmerk auf die Zukunft des neuen Unternehmens zu legen.

\*) Cornelius Schulz-Wolfgramm ist Geschäftsführer der IBM Unternehmensberatung GmbH, Hamburg;  
Dr. Michael Schüllermann ist Principal und Practice Leader der IBM Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt.