

Die «Fusionitis» in den Griff bekommen

POST-MERGER-INTEGRATION Mergers und Akquisitionen scheitern nicht selten, denn kaum eine Fusion verläuft ohne Reibungsverluste und kostspielige Integrationsprobleme. Hier helfen die Berater von Helbling Management Consulting, die Unternehmen aller Branchen betreuen. Beratungsschwerpunkt ist die Stärkung von Wachstum und Ertrag durch optimierte, IT-gestützte Geschäftsprozesse.

In der chemischen und pharmazeutischen Industrie grassiert die Fusionitis. Nach einem Merger sind Aufbauorganisation, Marktauftritt und Reporting trotz spektakulärer Reibereien relativ schnell definiert und umgesetzt. Wesentlich aufwendiger ist aber die Verschmelzung der Geschäftsprozesse und der zugehörigen IT-Systeme aufgrund ihrer Komplexität. Sie kann Jahre dauern, Unsummen von Geld verschlingen und sich als unüberwindbare Restriktion bei der Erreichung der strategischen Ziele herausstellen. Nicht selten scheitern Firmenzusammenschlüsse und Akquisitionen. Das liegt zum Teil daran, dass Fusionen nicht immer nach gleichem Schema ablaufen und deshalb je nach Typ des Fusionspartners unterschiedliche Vorgehensweisen bedingen.

Dezentral mit dezentral

Um Unternehmen bei der Frage zu helfen, mit welchen Projekten die Post-Merger-Integration sinnvollerweise vorangetrieben werden muss, hat Helbling ein M&A-Framework für die Ausrichtung von Organisation und IT entwickelt. Dazu muss sich das Unternehmen zunächst überlegen, in welche der drei folgenden Kategorien es zusammen mit seinem Fusionspartner am ehesten fällt. Abhängig von der Kategorie kann es dann die geeigneten Umsetzungsinitiativen aufsetzen:

Am einfachsten haben es zwei völlig dezentral organisierte Fusionspartner. Zwar

müssen sie Aufbauorganisationen integrieren, einen gemeinsamen Marktauftritt organisieren und ein gemeinsames Reporting definieren. Dies kann jedoch in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum erfolgen. Bezüglich der IT-Landschaft reicht oft bereits ein einfaches Business-Warehouse-Projekt zur Zusammenführung von Profit & Loss-Statements, Balance Sheets und Verkaufskennzahlen. Die dezentralen Kernsysteme können bei Bedarf mit Schnittstellen an das zentrale Business-Warehouse- oder Reporting-Tool angebunden werden. Prozesse und zugehörige IT-Kernsysteme müssen nicht oder nur teilweise harmonisiert werden. Die benötigte Umsetzungszeit und damit auch die Integrationskosten sind daher oft relativ gering.

Zentral mit zentral

Aufwendig wird es dagegen beim Zusammenführen von zwei zentralistisch geführten Firmen. Organisationen sind in der Regel deshalb zentral organisiert, um Synergien zwischen ihren Einheiten zu realisieren und Ressourcen flexibler zu gestalten. Werden zwei zentral organisierte Unternehmen fusioniert, so können Synergien meist in Produktion, Logistik, Produktentwicklung und Vertrieb durch

gemeinsame Abwicklung und enge Koordination der gemeinsamen Ressourcen erzielt werden. Daher ist eine Harmonisierung wesentlicher Geschäftsprozesse und der zugehörigen Datenverarbeitungsanwendungen zwingend erforderlich.

In diesem Fall bildet häufig ein zentrales IT-Kernsystem, welches einen Grossteil der Geschäftsprozesse unterstützt, das Herzstück der IT-Landschaft des jeweiligen Fusionspartners. Einer dieser beiden muss seine Geschäftsprozesse in der Regel auf das IT-Kernsystem des anderen Fusionspartners migrieren und sein Altsystem ersetzen. Eine zügige Entscheidung über das Zielsystem hilft Zeit und Geld zu sparen.

Die Kosten für die Harmonisierung der IT-Kernsysteme und Geschäftsprozesse sind in jedem Fall signifikant. Selbst wenn zum Beispiel beide Fusionspartner SAP R/3



Carsten Glohr, Manager IT Practice, und René K. Willhalm, Senior Manager Process Industry Practice (von links).

Bild: zvg

mit gleichem Release-Stand einsetzen, muss das Unternehmen mit Migrationskosten von 5000 EUR bis zu 25 000 EUR pro Anwender rechnen.

In jedem Fall sollte der eigentlichen Umsetzung ein Business Process Reengineering vorgeschaltet werden. In Workshops mit den Abteilungsvertretern beider Fusionsparteien sollten entlang der Geschäftsprozesse die Veränderungsbedarfe, Anforderungsunterschiede und Realisierungsfestlegungen bestimmt werden. Eine effiziente Kommunikation zwischen den beiden Fusionspartnern wird so sichergestellt. Entscheidungsstaus während der Realisierung werden vermieden und politische Grabenkämpfe können verhindert oder zumindest eingedämmt werden. Die Pro-

zesse des Zielsystems sollten als Referenzprozesse für eine Strukturierung des Workshops genutzt werden. Dies stellt auch die nötige Bodenhaftung für eine anschließende, machbare Umsetzung sicher. Vertreter des späteren IT-Implementierers sollten frühzeitig in diese Workshops eingebunden werden.

Zusammenführen der zentralen Kernsysteme zweier Fusionspartner

Dabei sollten die Prozesse beider Fusionspartner kritisch angeschaut und bei Bedarf optimiert werden. Falls ein Unternehmen auf ein entsprechendes Reengineering verzichtet, so sind die Migrationskosten oft wesentlich höher und die Synergien geringer, weil dann die alten Prozesse 1:1 von Unternehmen B auf das neue Zielsystem portiert werden, obwohl dort ähnliche Prozesse von Unternehmen A bereits existieren. Die Prozesse bestehen dann weiterhin doppelt: einmal für Unternehmen A und einmal für Unternehmen B, nur jetzt auf einer einzigen Systemplattform. Obwohl die Prozesse nun auf demselben System laufen, fehlt oft die Integration zwischen den Prozessen beider Unternehmensteile, so dass manchmal überhaupt keine Synergien erzielt werden.

Zentral mit Dezentral

Etwas weniger aufwendig kann das Zusammenführen von einer zentralen mit einer dezentral geführten Firma sein. Allerdings ist das Risiko, dass falsche Entscheidungen gefällt werden, weitaus höher. Bei dieser Form der Fusion können viele kostspielige Fehlentscheidungen getroffen werden. Der eine Fusionspartner hat eine zentrale Organisation mit einer zentralen, eher

homogenen IT-Landschaft, der andere eine dezentrale Organisation mit einer heterogenen IT-Landschaft mit mehreren dezentralen Kernsystemen. In einer solchen Konstellation gibt es in der Regel viele Fragen, aber oft wenig Klarheit:

Ist der zentrale oder der dezentrale Ansatz besser? Sollen die Prozesse der Partner harmonisiert werden? Sollen die dezentralen Kernsysteme auf das zentrale Kernsystem des zentral organisierten Fusionspartners migriert werden? Ist der dezentrale IT-Ansatz besser, weil er den Einheiten mehr Flexibilität bei der Abbildung Ihrer Prozesse bietet? Ist ein zentraler IT-Ansatz erforderlich, um Synergien in den Geschäftsprozessen realisieren zu können? Können durch eine Zentralisierung IT-Kosten gespart werden oder ist der dezentrale IT-Ansatz der kostengünstigere?

Eine vollständige Harmonisierung von Prozessen und die damit verbundene Zentralisierung der IT kann teuer werden, ohne einen ausreichenden Return on Investment. Hinzu kommen extreme Widerstände von Management und Mitarbeitern, da eine Zentralisierung der IT einen massiven Eingriff in die Kultur und die Abläufe des dezentralen Partners bedeutet.

Belässt man Prozesse und IT jedoch in der Hoheit der dezentralen Einheiten, so lassen sich evtl. keine Synergien erzielen und IT-Kosten können nicht reduziert oder niedrig gehalten werden. Zudem bestehen dann die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Organisationsformen und IT-Landschaften weiterhin nebeneinander, was oft nicht im Sinne der Fusionsziele ist.

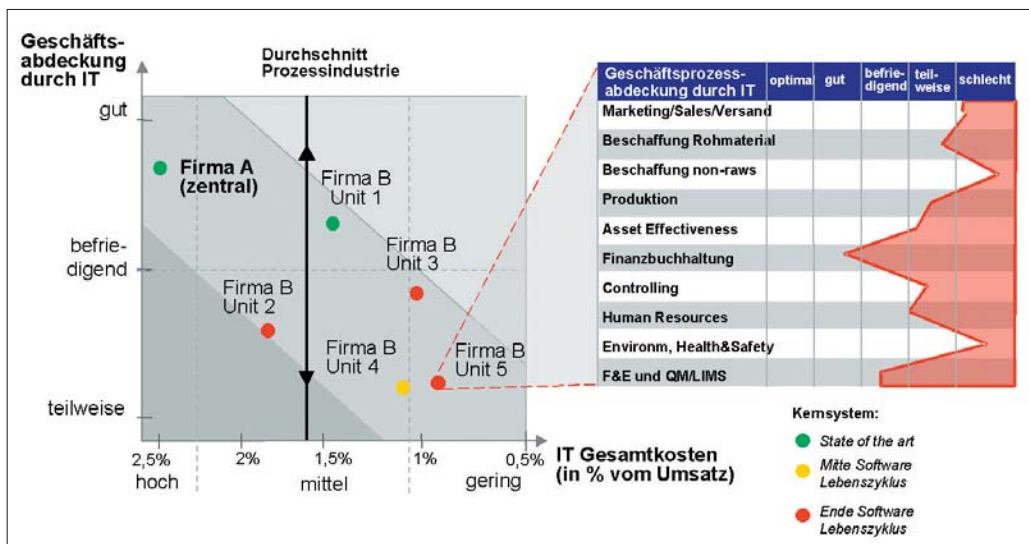
Klarheit bringt in diesem Fall eine Prozess- & IT-Strategie. Pro dezentraler Unter-

nehmenseinheit wird eine Kurzanalyse mit dem operativen Management und dem IT-Leiter durchgeführt, welcher neben den Synergien auch die Effektivität der durch IT-Verfahren bewerkstelligten Prozessunterstützung analysiert sowie die IT-Kosten aller wichtigen Einheiten berechnet. Basierend auf den Synergien, der Geschäftsabdeckung der IT und den IT-Kosten können dann systematisch Entscheidungen und gegebenenfalls Prioritäten für die Migrationen der Kernsysteme erstellt werden. Dabei hilft unter anderem das folgende Portfolio.

Kostengünstige IT-Fusion, doch komplexer Entscheidungsbaum

Falls der zentrale IT-Systemverbund die geringsten IT-Kosten bei der besten Geschäftsabdeckung aufweist, sollten schrittweise alle dezentralen Kernsysteme durch das zentrale System abgelöst werden. Sind IT-Kosten einer dezentralen Unternehmenseinheit hoch, die Geschäftsabdeckung der IT aber gering, so ist eine Harmonisierung der Prozesse- und der IT angezeigt. Sollten trotz geringer IT-Kosten der dezentralen Einheiten und guter IT-Geschäftsabdeckung keine signifikanten Synergien errechnet werden, so hilft eine sehr zurückhaltende Investitionsstrategie (mit Verzicht auf grössere Harmonisierungsanstrengungen), viel Geld und Mühen zu sparen. Obwohl die Entscheidungen bei dieser Fusionsform am komplexesten und schwierigsten sind, so kann sie doch eine recht kostengünstige Fusionsform sein, bei der nur einige wenige Unternehmensbereiche aufwendig integriert werden müssen.

Ein Spezialfall entsteht, wenn alle künftigen Unternehmenseinheiten zusammen unter einer einzigen «legal entity» firmieren sollen. Dann müssen oft zumindest diejenigen Rechnungswesensysteme harmonisiert werden, welche auf derselben IT-Plattform (wie zum Beispiel die Logistikfunktionen) laufen. In diesem Fall müssen diese Systeme «im gleichen Arbeitsgang mitmigriert» werden. In diesem Fall ist eine umfassende Harmonisierung wesentlicher Prozesse auch bei der Fusionsform «zentral mit dezentral» sehr wahrscheinlich notwendig.






Eine Fusion bietet aber auch Chancen für eine IT-Kostenreduzierung. Potenziale ergeben sich durch Neuverhandlungen mit IT-Service Providern, die bei Fusionen in der Regel notwendig sind. Dazu ist ein Benchmarking der IT-Kosten sinnvoll. Die wichtigsten KPIs (Key Performance Indicators): IT-Kosten pro Umsatz, IT-Kosten pro Mitarbeiteranzahl, ERP-Kosten pro ERP-User, PC-Kosten pro PC-User, usw.) sollten zu diesem Zweck erhoben und als Grundlage für die Verhandlungen mit den Service-Providern verwendet werden. Dabei sollten sich die Unternehmen auf die wesentlichen Kostenblöcke konzentrieren und sich nicht zu sehr mit komplizierten «Nebenkriegsschauplätzen» beschäftigen.

Oft machen die Fusionspartner aber auch kostspielige Fehler. Zusammenlegungen von Rechenzentren können zwar Einsparungen bringen, oft übersteigen aber die Investitionskosten für die Harmonisierung von IT-Anwendungen und Technologie-Standards die Einsparpotenziale um Potenzen. Eine schnelle Angleichung der IT-Standards um jeden Preis ist gefährlich.

IT-Kostenmanagement

Technologieplattformen müssen nicht unbedingt harmonisiert werden, sonst kann es teuer werden. Beispielsweise tendieren Unternehmen dazu Workgroupsysteme des einen Fusionspartners (zum Beispiel MS-Outlook) auf den Standard des anderen Fusionspartners (zum Beispiel Lotus-Notes) zu vereinheitlichen, obwohl eine simple Schnittstellenanbindung möglich wäre. Diesbezügliche Umstellungskosten liegen oft im zweistelligen Millionenbereich. In anderen Branchen macht die Durchsetzung solch langfristiger Standards mehr Sinn. Doch in der schnelllebigen Chemie- und Pharmabranche kann schon durch die im nächsten Jahr anstehende

Typ der Fusionspartner	Dezentral mit dezentral	Zentral mit zentral	Zentral mit dezentral	
Organisation	Beide Fusionspartner bestehen jeweils aus vielen dezentral organisierten, profit and loss-verantwortlichen Unternehmenseinheiten.	Beide Fusionspartner sind verleichsweise zentral organisiert.	Der eine Fusionspartner besteht aus einem verleichsweise zentral organisiertem Unternehmen das andere aus mehreren dezentral organisierten Unternehmenseinheiten.	
IT Landschaft	Heterogen IT-Kernsysteme: 	Zentrale IT-Kernsysteme: 	Zentrale versus dezentrale IT: 	
Synergien durch gemeinsame Prozesse	Gering (betreffen nur wenige Unternehmensbereiche).	Hoch (Synergien betreffen i.d.R. viele Unternehmensbereiche)	Mittel (Synergien betreffen einige Unternehmensbereiche)	
Entscheidungsbedarfe (bzgl. Prozessen+ IT)	Wenige	Wenige (allerdings ist festzulegen welches IT-Kernsystem das Zielsystem wird)	Komplizierte, vielfältige Entscheidungen (da viele Möglichkeiten)	
Künftige Rechtsform	Mehrere legal entities	1 oder mehrere legal entities	1 legal entity	Mehrere legal entities
Nötige Umsetzung-initiativen	Harmonisierung: 1) Aufbauorganisation 3) Marktauftritt 2) Reporting 4) Realisierungsprojekt Reportingtools/Business Warehouse	Harmonisierung: 1) Aufbauorganisation 3) Marktauftritt 2) Reporting 4) Realisierungsprojekt Reportingtools/Business Warehouse ----- Entscheidung Zielsystem ----- 5) Business Process Re-engineering zur Harmonisierung der relevanten Kernprozesse 6) Realisierungsprojekt zur Ablösung des Kernsystems von einem der Fusionspartner	Harmonisierung: 1) Aufbauorganisation 3) Marktauftritt 2) Reporting 4) Realisierungsprojekt Reportingtools/Business Warehouse 5) Prozess- und IT Strategie zur Feststellung der Harmonisierungsbedarfe inklusive der komplexen Migrationsplanung 6) Bei Bedarf: diverse Realisierungsprojekte zur Konsolidierung der Kernsysteme (nicht alle müssen harmonisiert werden)	
Fusionskosten (f. Org.+IT)	niedrig	hoch	niedrig bis hoch	

Fusion der Technologie-Standard wieder anders aussehen, wenn sich das Fusionskarussell weiter dreht.

Ausblick

Waren die Fusionen in den 90er Jahren vorwiegend bestimmt durch die Suche nach der optimalen Unternehmensstruktur und dem Erreichen der kritischen Masse, so sind heutige Firmenveränderungen oft von der fehlenden Innovationskraft der Pharmafirmen und dem auslaufenden Patentschutz für ertragsstarke Produkte getrieben.

Die Pharmaindustrie ist, trotz der Übernahmen während der letzten Konsolidierungsphasen, weiterhin eine relativ fragmentierte Industrie. Im Gegensatz dazu hat sich die Konsolidierung in der Pestizidindustrie schon in den letzten 20 Jahren vollzogen. Die grössten Marktspieler in dieser Industrie hatten Ende der 90er Jahre jeder weit über 12 % Marktanteil.

Im globalen Pharmageschäft dürften schon in wenigen Jahren nur noch «eine Hand voll» an grossen Unternehmen übrig bleiben. Denn hohe F&E-Aufwendungen mit schwindenden Grenzerträgen sowie die

Konfrontation mit zunehmend preisbewusster Kundschaft zwingen die Pharmaunternehmen sich neu im Markt aufzustellen. Mit der Übernahme von Pharmacia durch Pfizer und dem Abstossen der Feinchemikaliensparte von Roche dreht sich das Konsolidierungskarussell von neuem.

Dabei war die Pharmabranche eine Industrie mit sicheren Wachstumsaussichten; die Menschen werden immer krank und benötigen medizinische Behandlung. Ebenso erfordert eine alternde Gesellschaft der Industrieländer einen steigenden Behandlungsbedarf und steigende Nachfrage nach neuen und besseren Medikamenten. Dieser vermeintlich automatisch wachsende Markt schützt aber nicht gegen konjunkturelle Einflüsse. Kontinuierliche Veränderungen (sowohl der Organisationen als auch den IT-Strukturen) werden deshalb immer notwendig sein, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

Carsten Glohr und René K. Willhalm,
Helbling Management Consulting
D-60325 Frankfurt a. M.
Hauptsitz
CH-8953 Dietikon