Post Merger Integration bleibt anspruchsvoll

Seit 15 Jahren berät noventum consulting seine Kunden bei großen Veränderungsprozessen

novum: Herr Fröning, noventum differenziert in seinem Beratungsangebot die Fragestellungen vor, während und nach einem Merger. Warum diese Einteilung?

Carsten Fröning: Positiv gesprochen beginnt erst nach dem Abschluss eines Vertrags der ganze operative Apparat, sich in Bewegung zu setzen. Die Frage, wer an der Umsetzung eines solchen Projekts beteiligt ist und Verantwortung trägt, ist oft erst Ergebnis der Planungen nach dem Vertragsabschluss. Das ist einer der Gründe, warum wir in unserem Beratungsangebot so offensiv diese "Post Merger" - Phase in den Blick nehmen. Inzwischen ist auch etabliert, dass die PMI Phasen eigene Risiken für den Erfolg des Mergers beinhalten. Mit einem Bündel von Dienstleistungen, die wir zusammengenommen als Business Solution verstehen, haben wir die Post Merger Phase im Fokus.

novum: Welche Dienstleistungen bieten Sie an?

Carsten Fröning: Bei noventum haben wir die Business Solution in folgende Lösungen aufgeteilt:

? Planung der PMI im Rahmen der IT-Strategie
? Projektmanagement im PMI Projekt
? Fusion von kaufmännischen Systemen
? Technische Zusammenführung von Systemen/Transition & Transformation
? Anpassung aller IT-Prozesse und Aufbau einer neuen IT-Organisation
? Change Management/Kommunikation

Das sind bei weitem nicht alle Bereiche oder Inhalte eines Post Merger Integration Projektes, aber es sind die, die im Zentrum der IT liegen und Gegenstand der noventum Dienstleistung sind. Gängig ist auch die Bezeichnung "IT-Integration im PMI Projekt".

novum: Wird in jeder Branche auf andere Art fusioniert? Wieviel Systematik können Sie aus Ihrer Erfahrung dem Thema abgewinnen? Gibt es jeweils besondere Herausforderungen?

Carsten Fröning: Tatsächlich haben wir in unseren Zielbranchen den IT-Dienstleistern, im Finanzsektor, bei Versicherungen, bei Krankenhausunternehmen oder Energieversorgern ganz unterschiedliche Anlässe für Merger. In der Sparkassen-Finanzgruppe ist der IT-Dienstleister Finanz Informatik durch mehrere Merger entstanden und in der genossenschaftlichen Finanzgruppe ist der Merger der IT-Dienstleister greifbar. In der IT-Dienstleister Branche führen Outsourcings häufig zu der Übernahme von IT-Abteilungen in bereits am Markt agierende Dienstleister. Da wird das Merge-Projekt zur jährlich wiederkehrenden Aufgabe, ohne dass diese zur Routine wird.

In anderen Branchen sieht man den Einfluss der Gesetzgebung und Deregulierung. So ist im Energiesektor eine Welle von Unbundling Projekten gelaufen, die wiederum zu Merge-Projekten geführt haben. Zuerst werden die Firmenteile, die entflochten werden sollen, abgespalten und dann schnell mit anderen Partnern zusammen gebracht. Und zu guter Letzt gibt es immer noch die klassische Fusion, in der ein Unternehmen einen am Markt agierenden Wettbewerber übernimmt, dieser Anlass findet in jeder Branche statt. Über die Branchen hinweg hat jedes Projekt besondere Herausforderungen, die in der Projektplanung und in der Risikobewertung berücksichtigt werden müssen.

novum: Sie haben mehrere Lösungen innerhalb von PMI, können Sie etwas über Gemeinsamkeiten oder Unterschiede in den Lösungen sagen?

Carsten Fröning: Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist der Zeitfaktor. Die Harmonisierung eines kaufmännischen Systems erfolgt üblicherweise sehr schnell, also innerhalb eines Geschäftsjahrs zum Jahreswechsel. Dabei müssen einzelne Komponenten wie die kaufmännische Planung oft schon im Herbst vor der Fusion stehen. Der Aufbau einer IT-Zielarchitektur dauert mehrere Jahre und hat einen interessanten Aspekt: Während der Kunde die neue Architektur baut und teilweise in Jahresschritten ausrollt, muss die alte Plattform mit ihrer Architektur immer noch betrieben werden, bis der letzte Endkunde auf die neue Plattform migriert wurde. Wir sprechen also über Zeitachsen von zwei bis fünf Jahren, die im Projekt gemanagt werden müssen. Die Anpassung von IT-Organisation und Prozessen erfolgt üblicherweise nicht zu einem Stichtag und auch nicht erst nach Erreichen der neuen IT-Zielarchitektur, sondern ab Betrieb der Landschaft für den ersten Endkunden. Und IT-Betriebsprozesse werden eigentlich ständig optimiert und angepasst.

Was alle PMI Projekte vereint, ist die emotionale Belastung für die Fusionspartner, die natürlich größer ist, wenn keine Fusionserfahrung vorliegt. Das betrifft im Übrigen alle Beteiligten.

novum: Hat diese Unsicherheit Auswirkung auf die Effizienz von Projekten?
Unbedingt. Mitarbeiter, die nicht wissen ob sie Teil der neuen Unternehmensstrategie sind, bekommen schnell Abwanderungsgedanken, die im Rahmen des Merge-Projektes höchst kritisch werden können. Da hilft eine klare, strukturierte Kommunikation durch das Management der fusionierenden Unternehmen.

novum: Was hat sich im PMI-Umfeld rückblickend geändert? Gibt es Trends?

Carsten Fröning: Auch vor 15 Jahren haben wir in Merger Projekten kaufmännische Systeme auf eine gemeinsame Plattform gebracht, Zielarchitekturen für das Business konzipiert und aufgestellt und IT-Prozesse und IT-Organisationen aufgebaut. Diese Herausforderungen sind gut mit standardisierten Leistungsangeboten abbildbar. Was sich geändert hat, ist, dass die Bereiche Change Management und Kommunikation immer wichtiger geworden sind. Der Einfluss dieser Themen war noch vor wenigen Jahren nicht so deutlich zu spüren. Aber in Zeiten von Fachkräftemangel in der ITK-Branche und Diskussionen über Arbeitgeberattraktivität hat das Thema Change Management und Kommunikation im Rahmen von PMI-Projekten einen hohen Stellenwert bekommen.

novum: Change & Kommunikation - das klingt nicht nach IT-Management?

Carsten Fröning: Der Fokus, aus dem Merger wirtschaftlichen Nutzen im Sinne von "Economies of Scope" zu ziehen, ist immer noch vorhanden. Auch sind unsere Lösungen, an denen wir arbeiten, sehr IT-nah. Aber in den meisten aktuellen Projekten gibt es vom Management unserer Kunden die Frage "Was kann ich tun, um die Innovationskraft und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem neuen Unternehmen aufrecht zu erhalten?". Im Rahmen des Mergers kann man dieses Thema gar nicht genug berücksichtigen. Das Thema ist in allen Lösungen relevant, aber inzwischen zu einer eigenen Disziplin

geworden. Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource eines Unternehmens und müssen gerade in einem Merger gut behandelt und informiert werden, wenn das Management sie im Unternehmen halten will.

novum: Was passiert, wenn Change Management und Kommunikationsregeln nicht beachtet werden und wie kann ein Berater bei dieser Aufgabe helfen?

Carsten Fröning: Ich gebe Ihnen gerne ein Beispiel: Im Rahmen eines Projektes war ich mit der Konsolidierung zweier SAP-Landschaften beauftragt. Im Rahmen der Systemauswahl, die wir Fit-Gap Analyse nennen, sagte die eine SAP Abteilung der anderen "Unser System ist sowieso besser als Eure Implementierung". Mit dieser sprachlichen Entgleisung ging eine Eskalation einher, die die konkrete Projektarbeit stark behinderte. Das angesprochene Gegenüber war eine SAP-Einheit mit mehr als 100 Mannjahren an Berufserfahrung.
Als externer Berater war dann unsere Aufgabe, die Eignung der Systeme neutral darzustellen und durch geeignete Kommunikation zur Deeskalation beizutragen. Als Sprachregelung haben wir dann festgelegt, dass beide Häuser ein System hatten, das die Anforderungen der Prozesseigentümer gut unterstützt hatte und dass das Projektteam den Fokus auf den Aufbau einer neuen Lösung legen solle. Diese Kommunikation festzulegen war Managementaufgabe, die Kommunikation im laufenden Projekt aufrecht zu erhalten war eine Funktion, die von einem Dritten gut wahrgenommen werden konnte.
Persönliche Erfahrung und gut dokumentierte Lösungsansätze sind das Kapital für zukünftige Projekte

novum: Wie sehen Sie die nächsten 15 Jahre für das Thema PMI? Was ist ihr Ausblick?

Carsten Fröning: Für unsere Kunden gehe ich davon aus, dass die Motivation, Merger Projekte durchzuführen, weiter wirken wird. Das liegt daran, dass die zugrundeliegenden Ziele wie Größeneffekte zu erzielen oder Wettbewerber zu integrieren weiter Bestand haben werden. Auch die externen Einflüsse auf die Märkte, wie Deregulationen, werden weiter ein konstanter Faktor sein. Aus Dienstleistersicht werden wir eine weitere Standardisierung in den Lösungen sehen. Einige unserer Berater haben in den letzten 15 Jahren mehr als 10 PMI Projekte durchgeführt. Diese Erkenntnisse sorgen für zwei Effekte: Ein hoher Erfahrungsschatz bei den Beratern und wohldokumentierte Lösungsansätze. Insofern fühlen wir uns bereit und freuen uns auf die nächsten 15 Jahre PMI.

Pressekontakt

noventum consulting GmbH

Herr Matthias Dr. Rensing
Münsterstrasse 111
48155 Münster

noventum.de
presse@noventum.de

Firmenkontakt

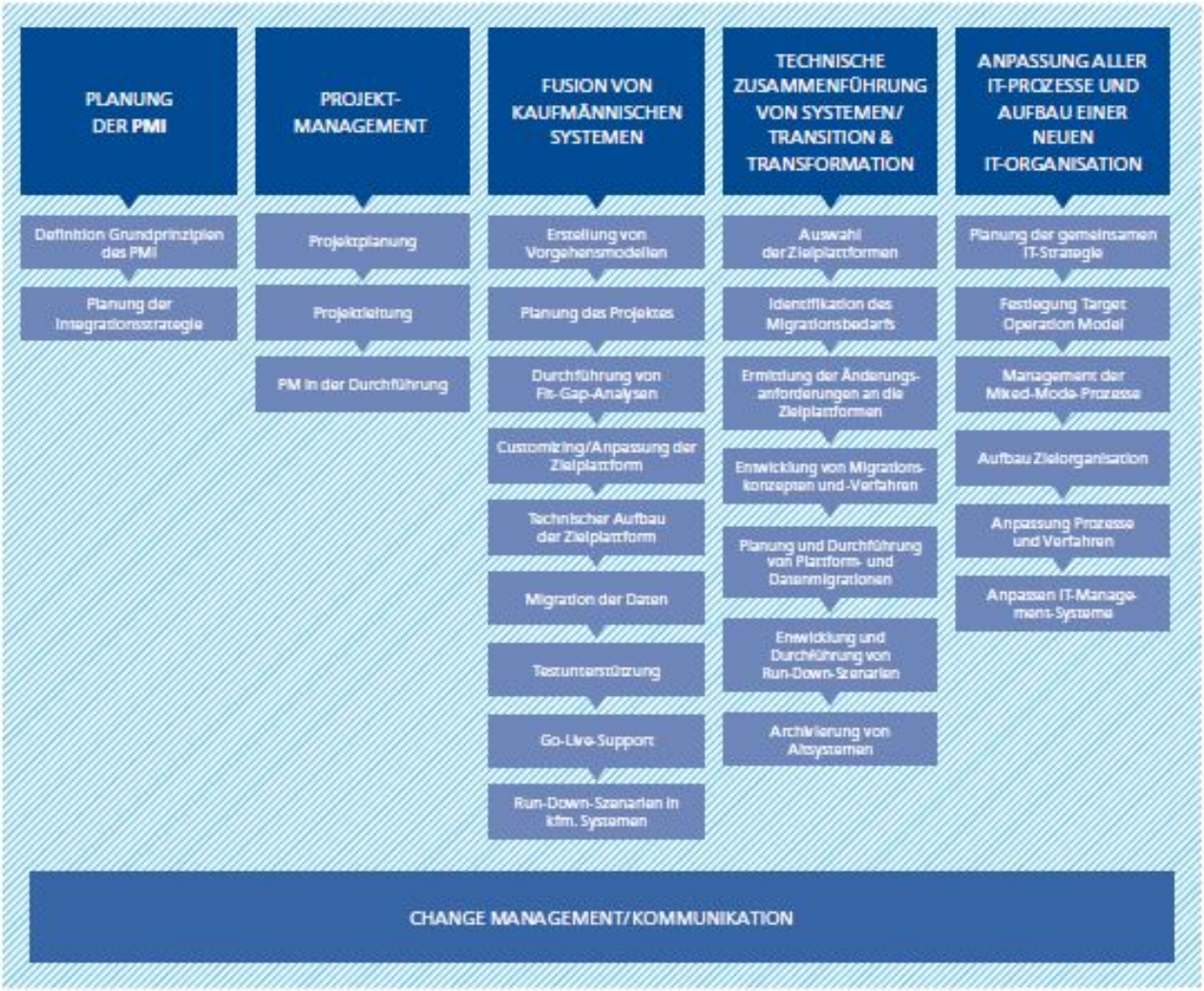
noventum consulting GmbH

Herr Carsten Fröning
Münsterstrasse 111
48155 Münster

noventum.de
info@noventum.de

noventum consulting ist eine international tätige IT Management Beratung. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in Deutschland. Hier bedienen wir unsere Kunden von unseren Standorten Münster, Düsseldorf und Frankfurt/M. International sind wir in der Türkei, Südafrika und Luxemburg vertreten. Unser Beratungsansatz unterscheidet strategische, prozessuale und technische Fragestellungen. Er beginnt bei der Analyse von Auswirkungen technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Trends auf die IT, begleitet die IT-Strategiefindung und endet in der technischen Umsetzung. Den Schwerpunkt unseres Dienstleistungsangebotes bildet dabei die Definition, Optimierung und Implementation kaufmännischer und IT-Prozesse.

Anlage: Bild

Unser Lösungsangebot im Detail

Detailed solution offer