

# Post Merger Integration und IT-Management in Banken

Fabian Wetekamp  
[fabian.wetekamp@mytum.de](mailto:fabian.wetekamp@mytum.de)

Proseminar „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“  
Technische Universität München  
Sommersemester 2011

**Abstract:** Diese Seminararbeit beschäftigt sich mit der Post Merger Integration in Banken und ist eine schriftliche Ausarbeitung im Zuge des Proseminars „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“ der Technischen Universität München im Sommersemester 2011. Diese Ausarbeitung bietet dem Leser eine kompakte Übersicht über das Thema der Post-Merger Integration in Banken. Zunächst werden Definitionen erklärt, anschließend werden die einzelnen Phasen einer Post Merger Integration aufgezeigt und erklärt. Abschließend wird ein Fazit gezogen und die Thematik in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“ eingeordnet.

## 1 Definitionen

### 1.1 Was versteht man unter einem Merger?

Unter einem Merger versteht man einen Unternehmenszusammenschluss. Generell ist zu differenzieren zwischen einer Kooperation und einer Vereinigung, bei einer Vereinigung ist wiederum zu unterscheiden zwischen einer Akquisition und einer Fusion. Merger werden durchgeführt um Kosten einzusparen, die Ertragschancen zu ersteigen, die Marktpräsenz auszuweiten und um auf Technologien und Patente des anderen in den Merger involvierten Unternehmens zuzugreifen (BW02).

Ein Merger ist in drei Phasen zu unterteilen, den Pre-Merger, währenddessen die Eckwerte festgelegt werden, den Post-Merger I, bei dem das neu geformte Unternehmen zum ersten Mal gemeinsam auftritt und den Post-Merger II, bei dem das neue Unternehmen beginnt gemeinsame Prozesse zu nutzen (PP00, S. 33).

## **1.2 Was versteht man unter einer Post Merger Integration?**

Banking ist ein Informationsgeschäft, bei dem alle Geschäftsprozesse von IT durchdrungen sind. Die Post-Merger Integration beschreibt den Prozess der Integration der IT nach einem Merger. Dabei Integration müssen die beiden IT-Welten der bestehenden Banken in eine neue IT-Welt überführt werden. Eine vollständige Post-Merger Integration ist für die Information Technology (IT) oftmals aufwändiger als der Jahr 2000 Wechsel (Pe99, S. 105).

## **2 Anforderungen und Erfolgsfaktoren einer Post-Merger Integration**

Nach Penzel besteht eine Post-Merger Integration besteht aus vier Phasen. In der ersten Phase ist eine glasklare Strategie festzulegen, in der zweiten Phase muss die Zielarchitektur der Bank bestimmt werden. In der dritten Phase wird ein realistischer Integrationsweg für die PMI erarbeitet, in der finale Phase gilt es das Projekt konsequent operativ umzusetzen (Pe99, S. 105).

### **2.1 Festlegung einer glasklaren Strategie**

Bevor eine Strategie festgelegt werden kann müssen zunächst ökonomische Ziele festgelegt werden, die mit dem Merger erreicht werden sollen. So unterscheidet man zwischen „Economies of Scope“, d.h. der Erweiterung der Geschäftsfelder, und „Economies of Scale“, d.h. ein Unternehmen wird aufgrund mangelnder kritischer Größe zu einem Merger gezwungen um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die festgelegten Ziele bestimmen die Art des Merger. Dabei unterscheidet man zwischen einer strategischen Kooperation, einem Holding mit gemeinsamen Zentralfunktionen oder einem vollständigen Merger. Die Festlegung des Mergertyps bestimmt die Art der Integration der IT, wie Abbildung 1 veranschaulicht (Pe99, S. 105-106).

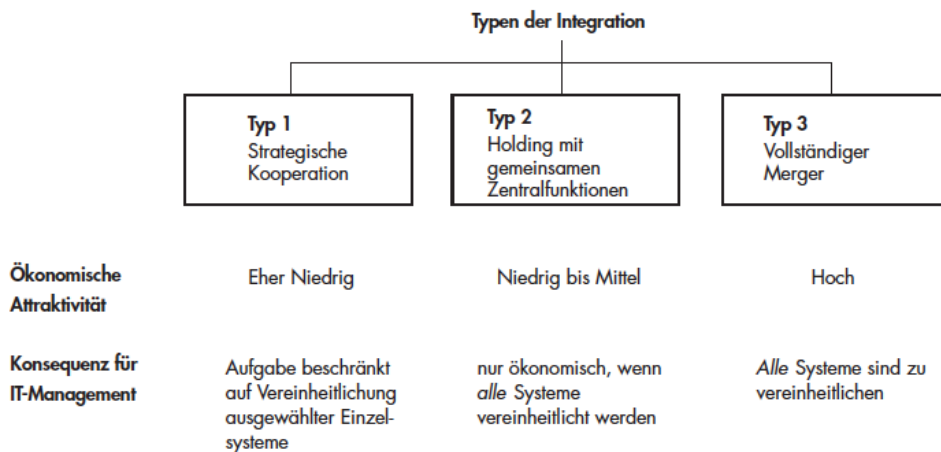


Abbildung 1: Typen der Integration (Pe99, S. 106)

Des Weiteren muss bei der Festlegung der Strategie die richtige Durchführung konstatiert werden. Nach dem Merger müssen einheitliche Informationssysteme existieren, die barrierefrei miteinander kommunizieren und messbare sowie zeitlich terminierte Ziele der Integration festgelegt werden.

## 2.2 Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank

Der wichtigste Erfolgsfaktor für eine gelungene Integration ist Schnelligkeit. Daher ist es essentiell wichtig, Unsicherheiten bei Mitarbeitern und Kunden zu beseitigen. Schnelligkeit ist der kritische Faktor für die Wahl der Art der Zielarchitektur. So sollte die Zielarchitektur nicht neu entwickelt werden, sondern sollte sich von Vorhandenem ableiten, um den Aufwand möglichst gering zu halten. Vor Beginn der Integration müssen von bestehenden Datenbanken und Systemen Backups erstellt werden (Pe99, S. 107).

Je nach Art des Mergers bleiben Kunden bei einer Holding der jeweiligen Bank erhalten, bei einem vollständigen Merger hingegen müssen die Kundendaten in ein neues System integriert werden.

Die idealtypische Zielarchitektur einer Bank setzt sich aus vier Anwendungskomplexen zusammen, den Vorsystemen, den Buchungssystemen, den Stammdaten sowie den Geschäftssteuerungssystemen, wie Abbildung 2 verdeutlicht. Die Vorsysteme bestehen aus Kundenkonten, Wertpapieren oder anderen Kontentypen. Sie sind eng verknüpft mit den jeweils zugehörigen Stammdatensystemen, in denen Daten zu Kunden, Produkten oder Kontostände gespeichert werden. Erzeugte Umsätze liefern die Vorsysteme zusammen mit den Stammdaten in die Buchungssysteme ab. Die Geschäftssteuerungssysteme stellen im Idealfall die notwendigen Informationen für alle Zwecke aus einem operativen Datensatz bereit (Pe99, S. 108).

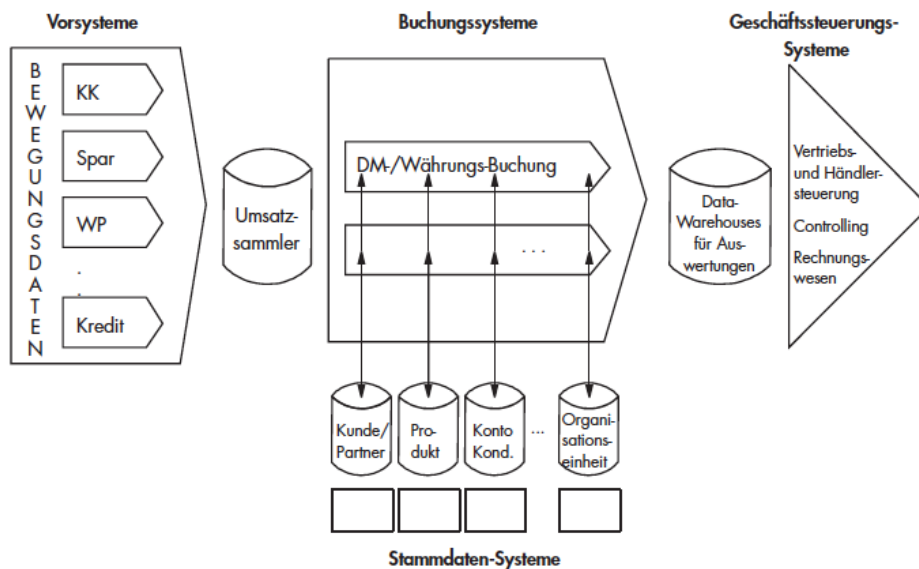


Abbildung 2: Idealtypische Prozess- & Systemarchitektur einer Bank (Pe99, S. 108)

Bei der Bestimmung der Zielarchitektur bieten sich drei Möglichkeiten der IT-Integrationsart. Als eher unpraktikable Lösung bietet sich der Bau einer komplett neuen IT-Welt an, bei der die beiden bisherigen bestehenden Anwendungslandschaften in das neue System überführt werden müssen. Das bietet den Entwicklern viele Möglichkeiten neue Funktionen und Schnittstellen zu implementieren, ist jedoch in den meisten Fällen zu aufwändig, zu teuer und zu langwierig. Sinnvoller ist es, entweder eine der beiden IT-Komplexe zu übernehmen und lediglich die Daten des anderen Mergerpartners zu einzubinden, oder eine IT-Welt aus einer Mischung der beiden bestehenden Welten zu erschaffen. Bei der kompletten Übernahme einer bestehenden IT-Welt ist darauf zu achten, dass es hierbei sachliche, psychologische und logistische Barrieren gibt. Eine Ko-existenz der beiden bisherigen Anwendungslandschaften sieht Penzel als keine Option (PP00, 115ff.).

Als besten Kompromiss bietet sich die 80:20 Mischung der beiden Welten an. Konkret heißt das, dass 20% der Systemarchitektur der einen Bank übernommen werden (im Idealfall die VORSYSTEME, da sich diese zwischen Banken nicht groß unterscheiden) und 80% der anderen Bank übernommen werden, um somit eine neue IT-Struktur für das neue Unternehmen zu schaffen. Hierbei gilt es Cherry-Picking zu vermeiden, da dadurch der Aufwand ins Unermessliche steigen kann. Jedes Prozent Abweichung von 100:0 erschwert den Integrationsprozess überproportional (Pe99, S. 109).

### 2.3 Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges

Grundlage eines realistischen Integrationsweges ist die Festlegung der Art der Umstellung. Das neue System kann auf einen Schlag komplett umgestellt werden („Big Bang“), was vor allem bei großen Unternehmen zu Problemen führen kann, weil die gesamte Technik zu einem Stichtag vollständig verknüpft und getestet sein muss. Alternativ dazu ist es sinnvoller die Umstellung schrittweise zu realisieren und auf die einzelnen neuen Systeme nach und nach umzustellen (Pe99, S. 109).

Die Abgrenzung der einzelnen Systeme und ihre Relationen lassen sich mit Hilfe des Schichtenmodells (Abbildung 3) verdeutlichen.

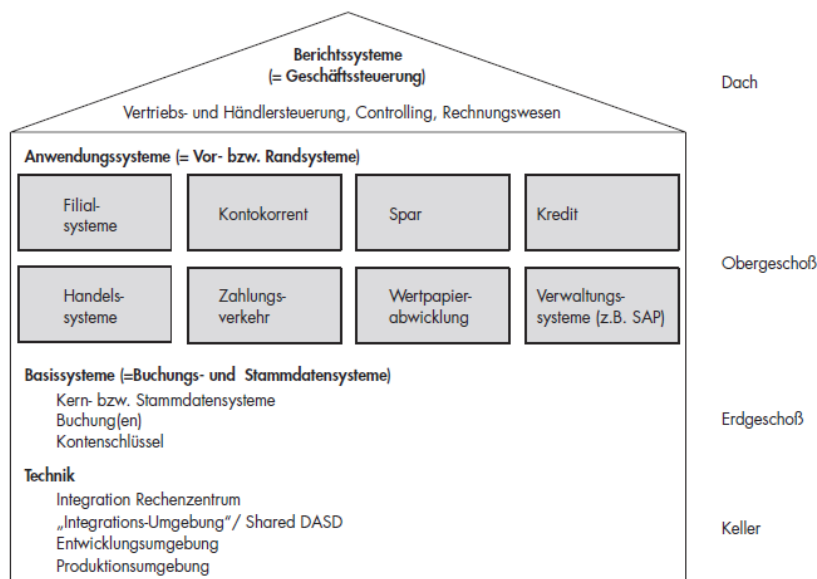


Abbildung 3: Schichtenmodell als Wegweiser des Integrationswegs (Pe99, S. 110)

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass eine Holding ist aus Anwendersicht komfortabler ist als eine vollständige Integration, weil beide Banken erhalten bleiben. Eine vollständige Integration dagegen ist deutlich komplexer (Pe99, S. 110).

## 2.4 Konsequente operative Umsetzung

Die konsequente operative Umsetzung erfordert eine funktionierende Linien- und Projektorganisation und eine konsequente Führung dahinter.

Bei einem Merger müssen die beiden Linienorganisationen der bisher bestehenden Banken möglichst schnell in eine neue Linie überführt werden. Dabei koexistieren die beiden alten, abgebenden Linienorganisationen und die neue, aufnehmenden Linienorganisation bis das neue Modell voll funktionsfähig und einsatzbereit ist. Wichtig ist es, Redundanzen bei der Personalbesetzung schnell zu beseitigen und Parallelorganisationen und Parallelsysteme zu vermeiden (WL11, GWXX).

Die Projektorganisation dient bei einem Merger als „Vehikel der Veränderung“. Dabei sind die Führungsinstanzen sehr wichtig. Durchsetzungsstarke Vorstände an der Spitze der Projektorganisation müssen klare Ziele für den Merger vorgeben, die Bereitstellung der Ressourcen sichern und sachliche sowie personelle Richtungsentscheidungen fällen und durchsetzen (Pe99, S. 111).

Des Weiteren bietet es sich an, speziell für die Übergangszeit während eines Merger ein „Mergeroffice“ zu installieren aus hochqualifizierten Mitarbeitern die für die operative Leitung des Projekts verantwortlich sind. Dieses Mergeroffice erarbeitet einen Gesamtplan für den Ablauf des Merger, steuert die Prozesse und spürt & löst Probleme die bei der Integration auftreten.

Im Zusammenspiel zwischen Linienorganisation und Projektorganisation steht die professionelle Übergabe sowie Übernahme zwischen Systemerstellung und Systemeinführung. Außerdem sollte eine Qualitätssicherungsorganisation, die sicherstellt dass das neue System den Anforderungen gerecht wird, und eine Einführungsorganisation, die Mitarbeiter schnell an die neuen Systeme heranführt, installiert werden (Pe99, S. 112).

Konsequente Führung bei einem Merger heißt konkret Sicherheit unter Mitarbeitern und Kunden schaffen und dabei die Leistung des Unternehmens zu erhalten. Dafür müssen die Ziele operationalisiert werden, also Erfolge müssen schnell sichtbar werden und sich am „Masterplan“ der Integration, also der zuvor festgelegten Strategie, gehalten werden, bei dem die Integrationsaufgaben aufgelistet und verknüpft werden. Essentiell wichtig ist es zudem die Mitarbeiter zu motivieren, weil im Merger zunächst Existenzängste in den meisten Fällen verbreitet werden. Den Mitarbeiter muss ein gewisser Stolz vermittelt werden, Teil diesen großen Projekts zu sein, ihre Existenzängste müssen ihnen durch intensive, persönliche Kommunikation genommen werden. Es müssen letztlich möglichst vielen Menschen von der „neuen Welt“ überzeugt werden (Pe99, S. 113).

Für das eigene Controlling und für Aktionäre müssen der bisherige Verlauf des Mergers, also die Zielerreichung und ggf. Zielabweichung gemessen werden. Konkret heißt das, dass Inputgrößen aus dem magischen Viereck der Projektarbeit gemessen werden müssen, d.h. Qualität und Quantität durch Kunden- & Mitarbeiterbefragungen sowie Kosten und Zeit durch Controlling. Eine plakative Darstellung von Erfolgen und Problemen des Projekts schafft hier Klarheit.

Bei Problemen muss die Ausrichtung des Mergers rechtzeitig korrigiert werden, da sich die Realität bei einem Merger doch oft anders entwickelt wie erwartet. So wird der Aufwand einer Integration oft unterschätzt und damit kommt es zu Verzögerungen. Generell gilt noch eine Zeitüberschreitung von 25% als Erfolg bei einem Merger werden (Pe99, S. 115).

### **3 Fazit und Einordnung in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“**

#### **3.1 Erkenntnisse und Ausblick**

Generell lohnt sich der hohe Aufwand der Integration, da der „Payback-Zeitraum“ oft sehr gering ist, also amortisieren sich die Kosten die für einen Merger aufgewendet werden müssen bereits nach einer relativ kurzen Zeitspanne. Des Weiteren sind viele Kosteneinsparungen und Synergieeffekte die ein Merger mit sich bringt oft nicht auf den ersten Blick ersichtlich. Ein Merger ist immer eine große Möglichkeit, die Modernisierung in einem Unternehmen voranzutreiben, Mitarbeiter werden mehr hinsichtlich übergreifender Systemzusammenhänge gefördert.

Für die Organisationsebene bedeutet das die Schaffung von Know-How über das Management von Großprojekten mit der Kernkompetenz Integrationsfähigkeit/„Mergermanagement“. Die IT-Systeme werden durch den „Recap“ standardisiert und parametrisiert.

Durch die Schaffung dieser Synergien werden zukünftige Merger dem Unternehmen leichter fallen (Pe99, S. 115).

### **3.2 Einordnung in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“**

„Transformation“ (lateinisch die Umformung) (WIT11) bezeichnet allgemein die Veränderung der Gestalt, Form oder Struktur.“ Bei einer Post-Merger-Integration werden zwei IT-Welten zusammengeführt, dadurch entstehen Veränderungen. Insbesondere das Bankengeschäft ist ein komplett durch IT unterstützter Geschäftsbereich. Generell geht es darum die Herausforderung, zwei zuvor komplett unabhängige Anwendungslandschaften zweier Unternehmen so zusammen zu führen, währenddessen die operativen Funktionen der jeweiligen Systeme erhalten bzw. noch verbessert werden.



## Literaturverzeichnis

- [Pe99] Penzel, Hans-Gert (1999). Post Merger Management in Banken - und die Konsequenzen für das IT-Management. Wirtschaftsinformatik, 41(2), S. 105-115
- [PP00] Penzel, Hans-Gert, & Pietig, C. (2000). MergerGuide. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag

## Internetverzeichnis

- [BW02] <http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/synergieeffekte.php>  
[Zuletzt aufgerufen am 20.08.2011]  
<http://www.umsetzungsberatung.de/pmi-post-merger-integration/uebernahme.php>  
[Zuletzt aufgerufen am 20.08.2011]
- [WL11] <http://de.wikipedia.org/wiki/Linienorganisation/>  
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]
- [WT11] <http://de.wikipedia.org/wiki/Transformation/>  
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]
- [GWXX] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektorganisation.html>  
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]