

Proseminar: Unternehmensübergreifende IT-Transformation

Post-Merger Integration in Banken

25.07.2011

Fabian Wetekamp

Software Engineering for Business Information Systems (sebis)

www.matthes.in.tum.de

1. Definitionen

1. Was sind Merger?
2. Was versteht man unter einer Post-Merger Integration?

2. Anforderungen & Erfolgsfaktoren einer Post-Merger Integration

1. Glasklare Strategie
 1. Rechtfertigungen für den Merger definieren
 2. Typ der Integration definieren
 3. Richtige Durchführung
2. Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank
 1. Wichtige Faktoren für die Integration
 2. Systemarchitektur in Banken
3. Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges
 1. Mögliche Umstellungsoptionen
 2. Schichtenmodell als Wegweiser des Integrationswegs
4. Konsequente operative Umsetzung
 1. Funktionierende Linien- und Projektorganisation
 2. Konsequente Führung

3. Einordnung in den Themenbereich unternehmensübergreifende IT-Transformation

4. Literaturliste

1. Definitionen

- Was sind Merger?
- Was versteht man unter einer Post-Merger Integration?

Was sind Merger?

Generell:
Unternehmenszusammenschluss

Fokus: Merger von **Banken**

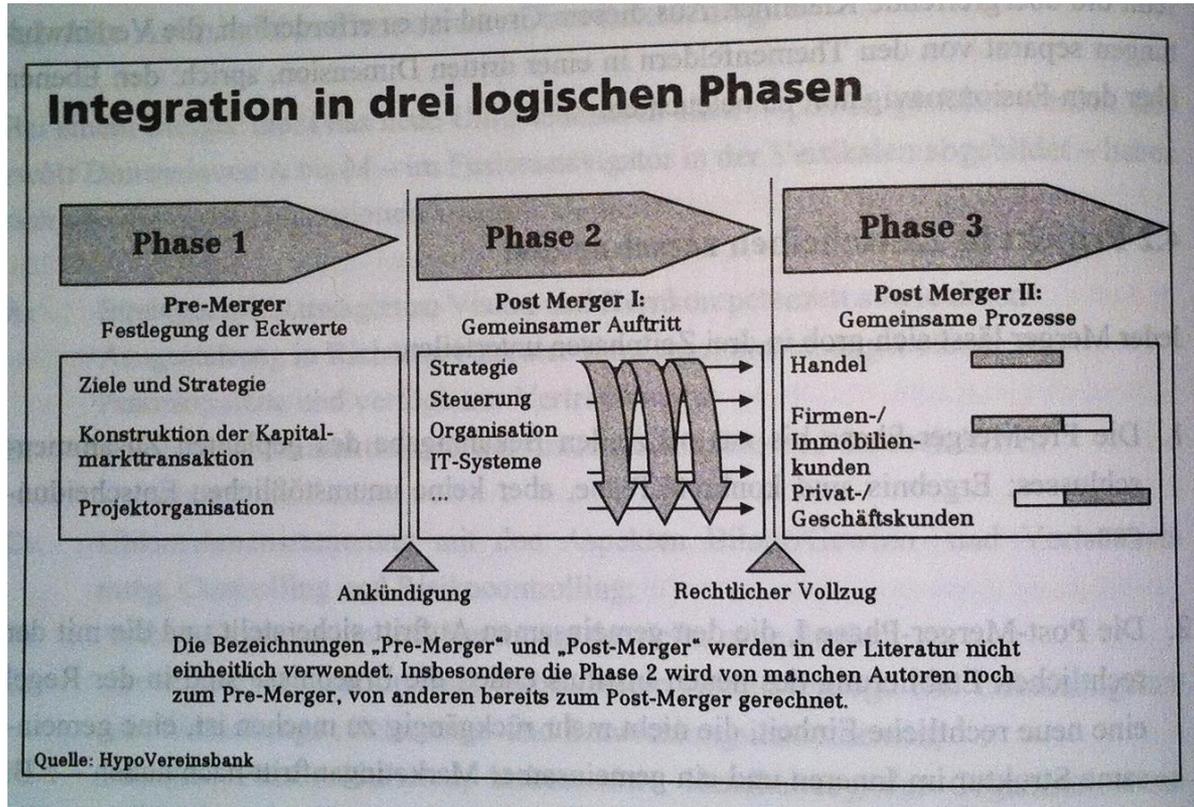
Gründe für einen Merger

- **Einsparung von Kosten**
- **Steigende Ertragschancen**
- **Marktpräsenz**
- **Zugriff auf Technologien und Patente**

Hindernisse

- **Rechtliche**
- **Technische**
- **Geschäftliche**

Vollständige Integration eines Merger



Quelle: Penzel, H.-G., & Pietig, C. (2000). *MergerGuide*, S. 34



Fokus auf die Post-Merger Integration

Was versteht man unter einer Post-Merger Integration in Banken?

Banking:

Informationsgeschäft, alle Geschäftsprozesse von IT durchdrungen



Definition einer Post-Merger Integration

Herausforderung: Zwei IT-Welten in eine überführen

2. Anforderungen & Erfolgsfaktoren einer Post-Merger Integration

- **Glasklare Strategie**
 - Rechtfertigungen für den Merger definieren
 - Typ der Integration definieren
 - Richtige Durchführung
- **Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank**
 - Wichtige Faktoren für die Integration
 - Systemarchitektur in Banken
- **Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges**
 - Mögliche Umstellungsoptionen
 - Schichtenmodell als Wegweiser des Integrationswegs
- **Konsequente operative Umsetzung**
 - Funktionierende Linien- und Projektorganisation
 - Konsequente Führung



Unterteilung in 4 Phasen

Phase 1: Glasklare Strategie

Phase 2: Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank

Phase 3: Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges

Phase 4: Konsequente operative Umsetzung



Glasklare Strategie

Phase 1

Phase 2

Phase 3

Phase 4

Glasklare Strategie

- Rechtfertigungen für den Merger definieren
- Typ der Integration definieren
- Richtige Durchführung



Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank

Rechtfertigungen für einen Merger:

„Economies of Scope“

- Erweiterung der Geschäftsfelder

„Economies of Scale“

- Mangelnde kritische Größe

Typen der Integration

Typ 1: Strategische Kooperation

- Zwei unabhängige Unternehmen bleiben erhalten
 - Beide arbeiten nur auf einzelnen Feldern zusammen
- Beispiel:** Postbank & T-Mobile

Typ 2: Holding

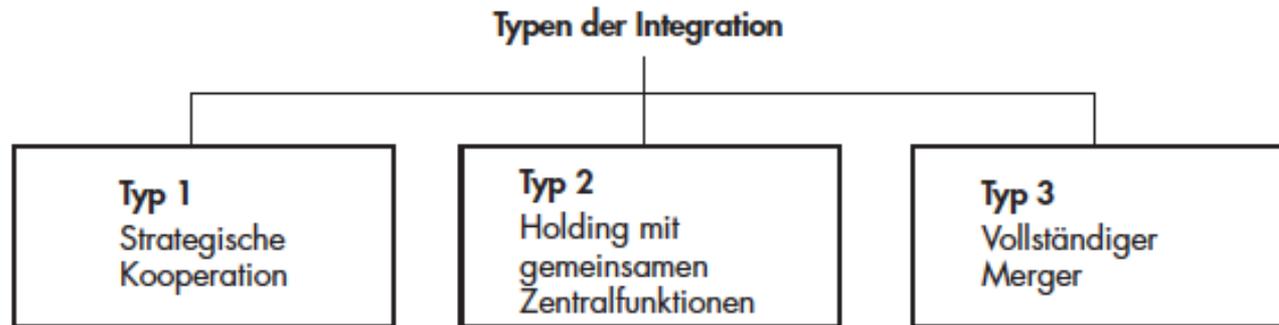
- Zentralfunktionen werden zusammengelegt
 - Einzelne Marken bleiben jedoch erhalten
- Beispiel:** RBA-Holding

Typ 3: Vollständiger Merger

- Durchgängig einheitliche Bank
- Beispiel:** Unicredit Group

Anforderungen & Erfolgsfaktoren

1. Phase: Glasklare Strategie



**Ökonomische
Attraktivität**

Eher Niedrig

Niedrig bis Mittel

Hoch

**Konsequenz für
IT-Management**

Aufgabe beschränkt
auf Vereinheitlichung
ausgewählter Einzel-
systeme

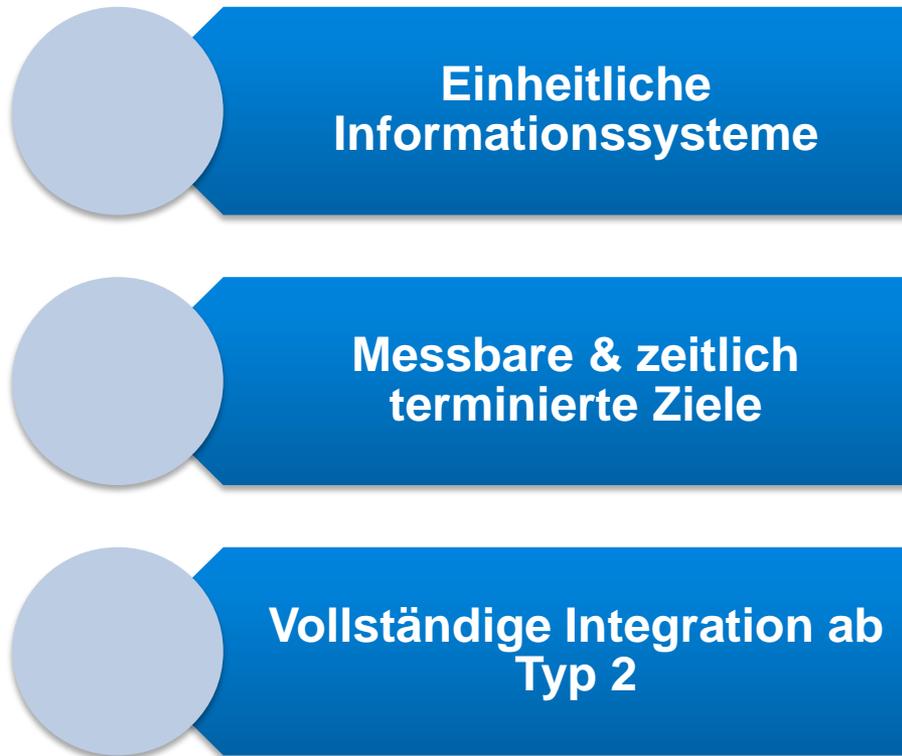
nur ökonomisch, wenn
alle Systeme
vereinheitlicht werden

Alle Systeme sind zu
vereinheitlichen

Quelle: *Wirtschaftsinformatik*, 41(2), S. 106

Typ 1 nach Typ 3: Ergebnis wird wirkungsvoller

Richtige Durchführung





Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur der Bank

- Wichtige Faktoren für die Integration
- Systemarchitektur in Banken



Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges

Wichtigster Erfolgsfaktor für gelungene Integration:

Schnelligkeit

- **Unsicherheiten** bei Mitarbeitern & Kunden müssen beseitigt werden
- **Zielarchitektur** darf nicht neu entwickelt werden, sondern muss sich von Vorhandenem ableiten, um Aufwand klein zu halten
- **Bestehendes** muss gut dokumentiert sein

Wichtige Faktoren für die Integration:

Produkte & Services

- Produktkataloge müssen erhalten bleiben

Kunde & Vertriebsweg

- Bei Typ 2 (Holding) bleiben Kunden bei der jeweiligen Bank
- Bei Typ 3 müssen die Kundendaten in eine Datenbank überführt werden

Organisation strukturen & Mitarbeiter- Besetzung

- Positionen dürfen nicht doppelt besetzt werden

Ursprüngliche Architektur einer Bank

➤ Vier verknüpfte **Anwendungskomplexe**:

Vorsysteme

»Lieferten die erzeugten Umsätze

Buchungssysteme

»„Herz“ der Architektur

Stammdaten

»Kunden/Partner, Produkte, Konten, Organisationseinheiten

»Verknüpft mit den Buchungssystemen

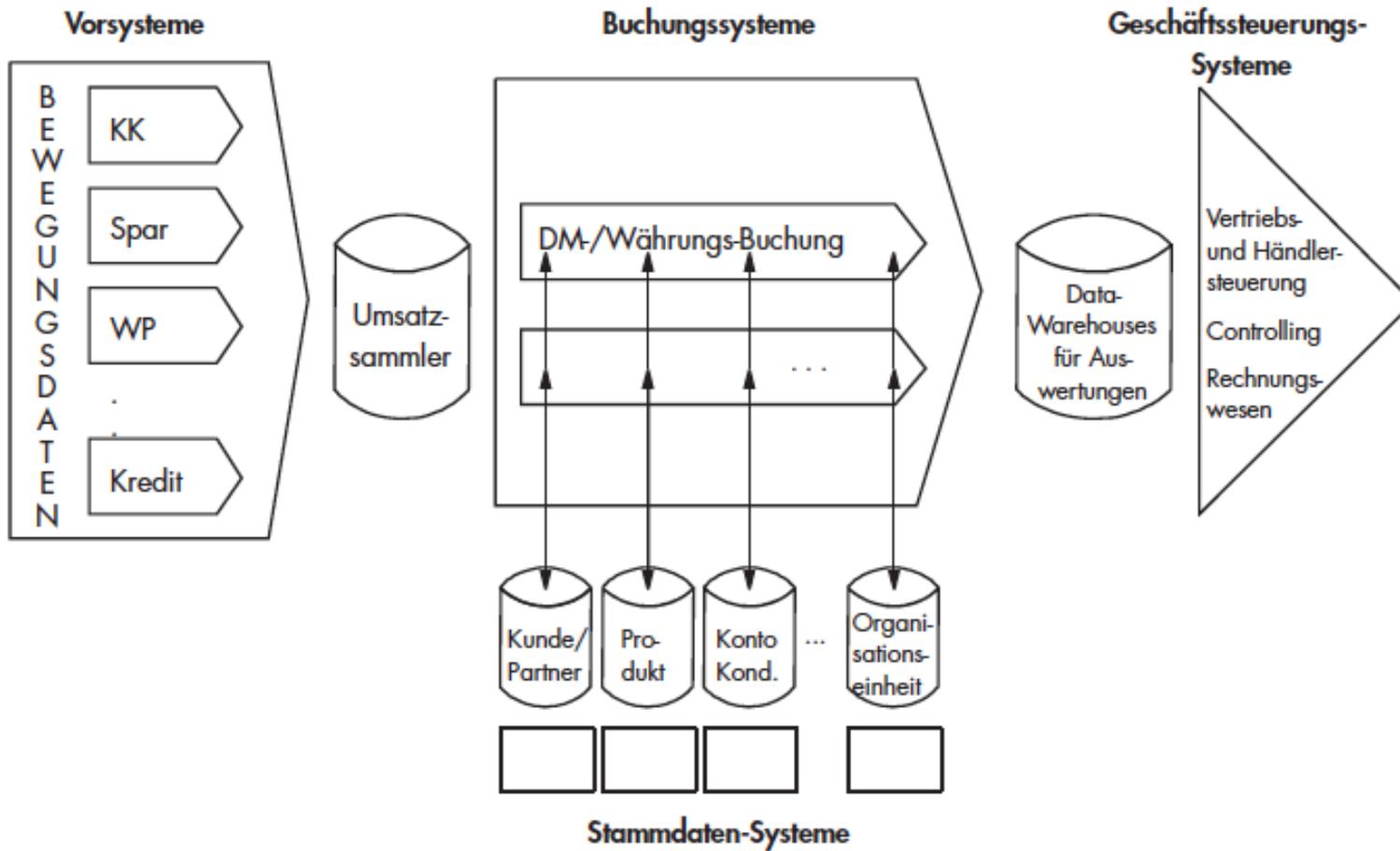
Geschäftssteuerungssysteme

»Zentrale Auswertesysteme der Geschäftssteuerung

Anforderungen & Erfolgsfaktoren

2. Phase: Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur

Idealtypische Prozess- & Systemarchitektur einer Bank



Quelle: *Wirtschaftsinformatik*, 41(2), S. 108

Anforderungen & Erfolgsfaktoren

2. Phase: Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur

Zielarchitektur	Vorteile	Nachteile
Bau einer neuen Welt	Viele Möglichkeiten	sehr aufwändig sehr teuer sehr langwierig
Übernahme einer der beiden Welten	Am schnellsten Am wenigsten Aufwand	Sachliche, psychologische & logistische Barrieren
Mischung der beiden Welten	Kompromiss zwischen Möglichkeiten & Aufwand, Durchführung nach der 80:20 Regel	



Fazit: Jedes Prozent Abweichung von 100:0 erschwert den Aufwand ungemein
80:20 ist der ideale Kompromiss



Erarbeitung eines realistischen Integrationsweges

- Mögliche Umstellungsoptionen
- Schichtenmodell als Wegweiser des Integrationswegs



Konsequente operative Umsetzung

Mögliche Umstellungsoptionen:

„Big Bang“

- Völlige Umstellung aller betroffenen Systeme zu einem Stichtag

Schrittweise Realisierung

- Systeme werden nach und nach eingeführt

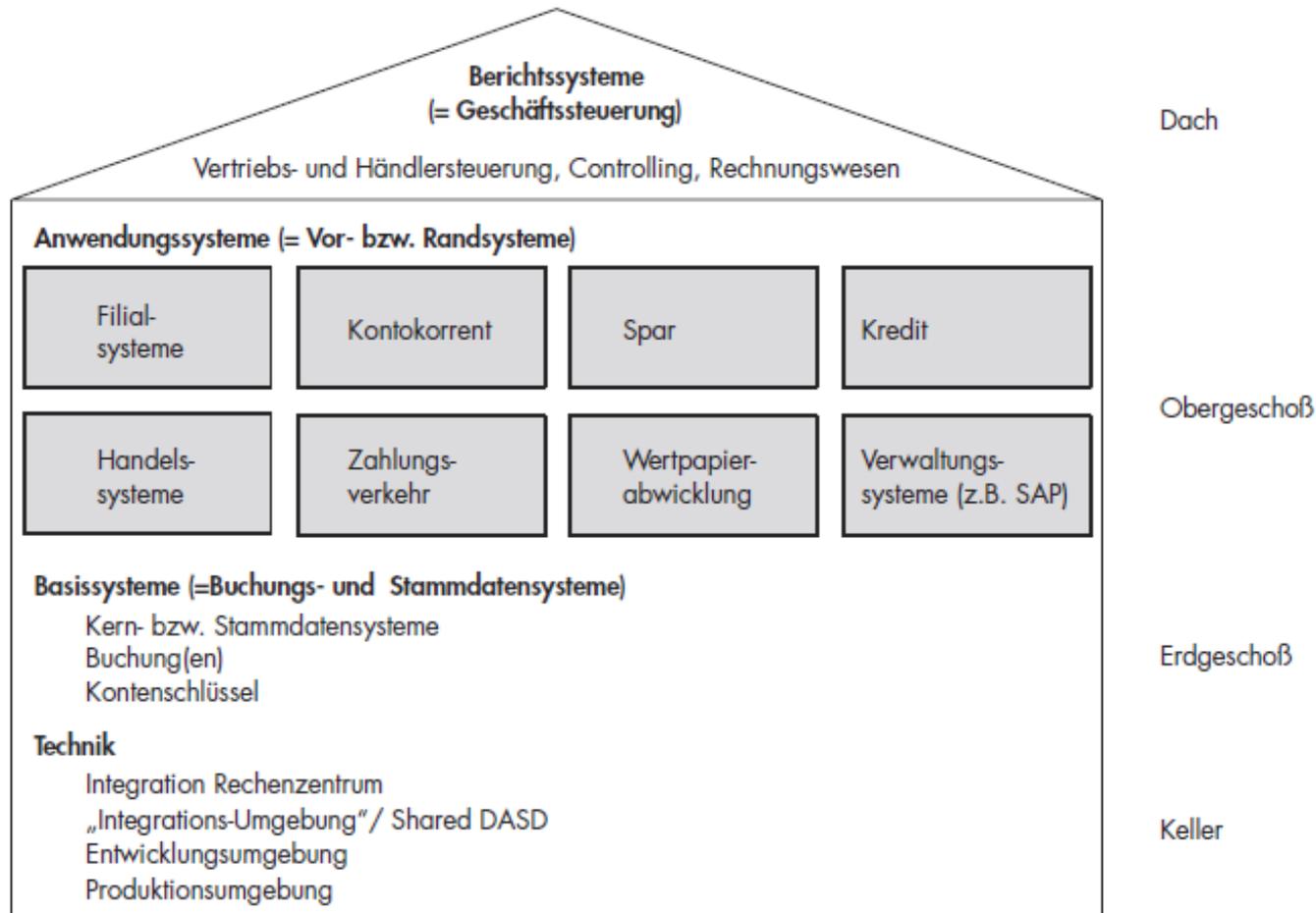


Schrittweise Realisierung ist insbesondere bei großen Banken geeigneter

Anforderungen & Erfolgsfaktoren

3. Phase: Disziplinierte Bestimmung der Zielarchitektur

Schichtenmodell als Wegweiser des Integrationswegs



Quelle: *Wirtschaftsinformatik*, 41(2), S. 110

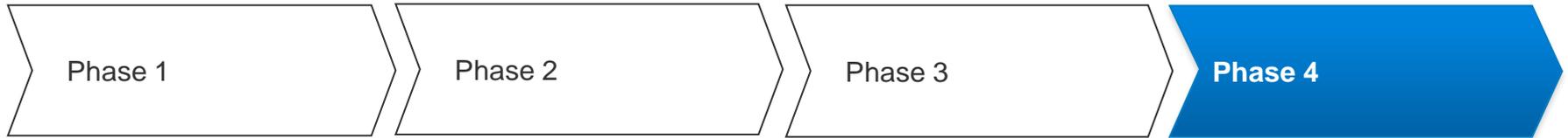
Zwischenfazit:

 Holding ist aus Anwendersicht komfortabler als eine vollständige Integration, weil beide Banken erhalten bleiben

 Eine vollständige Integration ist deutlich komplexer

Anforderungen & Erfolgsfaktoren

4. Phase: Konsequente operative Umsetzung



Konsequente operative Umsetzung

- Funktionierende Linien- und Projektorganisation
- Konsequente Führung

Funktionierende Linien- und Projektorganisation

Abgrenzung: Linienorganisation & Projektorganisation

„Unter **Linienorganisation**, auch **Liniensystem** oder **Leitungssystem**, versteht man im Rahmen der [Aufbauorganisation](#) systemische Ansätze, um [Organisationseinheiten](#) mit Hilfe von Leitungsbeziehungen zu einem hierarchisch gegliederten Organisationssystem zu verknüpfen.“

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Linienorganisation>

Unter der Projektorganisation versteht man ein „System der [Kompetenz](#) für die Erfüllung befristeter, komplexer [Aufgaben](#) ([Projekte](#)).“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektorganisation.html>

Linienorganisation



Linienorganisation als alte abgebende & neue, aufnehmende Organisation

- Beide Linien möglichst schnell zu einer überführen
- Redundanzen bei Personenbesetzung vermeiden
- Parallelorganisationen & Parallelsysteme vermeiden

Projektorganisation



Projektorganisation als Vehikel der Veränderung

- **Durchsetzungsstarke Vorstände an der Spitze der Projektorganisation:**
 - Ziele vorgeben
 - Bereitstellung der Ressourcen sichern
 - Richtungsentscheidungen fällen & durchsetzen
- **„Mergeroffice“**
 - Operative Leitung des Projekts
 - Erarbeitung des Gesamtplans
 - Steuerung des Prozesses
 - Aufspüren & Lösen von Problemen

Zusammenspiel zwischen Linienorganisation & Projektorganisation



Professionelle Übergabe/Übernahme zwischen Systemerstellung und Systemeinführung



Qualitätssicherungsorganisation



Einführungsorganisation

Konsequente Führung



Sicherheit schaffen & Leistung erhalten

- **Ziele operationalisieren**
 - Schnell müssen erste Erfolge erreicht werden
 - „Masterplan“, der Integrationsaufgaben auflistet & verknüpft

- **Menschen motivieren**
 - Existenzangst nehmen
 - Intensive, persönliche Kommunikation
 - Ziel: Möglichst viele Menschen von der „neuen Welt“ überzeugen

Konsequente Führung



Sicherheit schaffen & Leistung erhalten

- **Zielerreichung & -abweichung messen**
 - Magisches Viereck der Projektarbeit
 - Inputgrößen messen
 - Plakative Darstellung von Erfolgen und Problemen des Projekts
- **Ausrichtung korrigieren**
 - Realität entwickelt sich oft anders als erwartet
 - Oftmals Unterschätzung des Aufwands
 - Alternierung einzelner Prozesse nach genauer Prüfung
 - Zeitüberschreitung des Gesamtprojekts bis 25% ein Erfolg

3. Fazit & Einordnung in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“

- Erkenntnisse & Ausblick
- Einordnung in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“

Erkenntnisse und Ausblick

- Hoher Aufwand der Integration lohnt sich
- „Payback-Zeitraum“ oft sehr gering
- Modernisierung wird vorangetrieben
- Mitarbeiter werden gefördert
- Schaffung von Know-How über das Management von Großprojekten

Einordnung in den Themenbereich „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“

Definition Transformation:

„**Transformation** (lateinisch *die Umformung*) bezeichnet allgemein die Veränderung der Gestalt, Form oder Struktur.“

Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/Transformation>

-> -> Bei einer Post-Merger-Integration werden zwei IT-Welten zusammengeführt, dadurch entstehen Veränderungen. Insbesondere das Bankengeschäft ist ein komplett durch IT unterstützter Geschäftsbereich.



Bei einer Post-Merger-Integration werden zwei IT-Welten zusammengeführt, dadurch entstehen Veränderungen. Insbesondere das Bankengeschäft ist ein komplett durch IT unterstützter Geschäftsbereich.

Vielen Dank für eure Aufmerksamkeit!

Fabian Wetekamp

Software Engineering for Business Information Systems (sebis)

www.matthes.in.tum.de

4. Literaturliste

- Penzel, Hans-Gert (1999). Post Merger Management in Banken - und die Konsequenzen für das IT-Management. *Wirtschaftsinformatik*, 41(2), S. 105-115
- Penzel, Hans-Gert, & Pietig, C. (2000). *MergerGuide*. Wiesbaden, Germany: Gabler Verlag
- http://www.postbank.de/postbank/pr_presseinformation.html;jsessionid=69201C0309115BD59A9468CDB5DFC200817D.b127?newsid=1179843329269
[Zuletzt aufgerufen am 08.07.2011]
- <http://www.rba-holding.ch/>
[Zuletzt aufgerufen am 25.07.2011]
- <http://www.boerse-online.de/aktie/nachrichten/deutschland/:Bankenfusion--Commerzbank-kauft-Dresdner-Bank/502105.html>
[Zuletzt aufgerufen am 08.07.2011]
- http://de.wikipedia.org/wiki/Mergers_%26_Acquisitions
[Zuletzt aufgerufen am 08.07.2011]
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Linienorganisation/>
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Transformation/>
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/projektorganisation.html>
[Zuletzt aufgerufen am 11.07.2011]