

Post Merger Integration in der Finanzindustrie

IT-Transformationen in Post-Merger
Situationen – Warum ein Blick auf das Ende
lohnt

Julija Brull

Selina Großmann

Thomas Henschen

Christoph Kurtzmann

Fabian Meyer

August 2023

Whitepaper

Copyright © CORE SE

Key Facts

- Die Anzahl der M&A-Transaktionen im Financial Service Bereich wuchs vor der Pandemie annähernd exponentiell und wird mit den herausfordernden wirtschaftlichen Entwicklungen voraussichtlich erneut zunehmen, aktuell vor allem im Distressed M&A Bereich
- Allerdings kann nicht jede Transaktion retrospektiv als Erfolg bezeichnet werden; wir stellen fest, dass Erfolg und Misserfolg signifikant während der Post Merger Integration definiert werden. Das ist auch darin begründet, dass IT und Technologie Management einen überproportionalen Anteil am Geschäftserfolg im Banking darstellen
- Das „ideale“ IT-Integrationsszenario existiert nicht – vielmehr gilt es, eine klare Zielsetzung zu haben, die das magische Dreieck aus Synergien, Umsetzungsgeschwindigkeit und notwendigem Modernisierungsumfang berücksichtigt, um so den individuell passenden Ansatz zu bestimmen
- Der zeitliche Druck einer Migration determiniert meist auch die Risikohöhe, aber eine erfolgreiche Integration bedarf vor Allem einer informierten Planung – so werden eine sorgfältige Tech-Due Dilligence in der Pre-/Deal-Phase und detaillierte Kenntnis der eigenen Systeme zum Erfolgsfaktor einer anschließenden Integration
- Aufgrund hohen Zeitdrucks und oftmals unglücklicher Verortung von Handlungshoheit bei Deal- und Finanz- statt Technologiespezialist:innen in der Pre-Deal Phase sollte die ursprünglich geplante IT-Integrationsstrategie vor der Umsetzung zwingend (erneut) technologisch und organisatorisch fundiert geprüft werden

1. Entwicklungen in der Bankenbranche

Die aktuelle Lage der Bankenbranche in Deutschland kann mit Fug und Recht als herausfordernd charakterisiert werden. Traditionell eine der Säulen von Wirtschaftssystem und Gesellschaft, ist sie gleichsam den massiven Veränderungen derselben unterworfen. Vielerorts werden deutliche Konsolidierungstendenzen im Bankensektor prognostiziert – mit den zugehörigen Chancen und Risiken. Im Europäischen Raum ist zusätzlich zur Konsolidierungstendenz die Bewegung zu beobachten, sich aus dem Nordamerikanischen Raum zurückzuziehen. Dies unterstreicht beispielsweise der Verkauf des kanadischen Geschäfts der HSBC Holding Plcs an die Royal Bank of Canada, Ende letzten Jahres.¹

Dieser Trend steht im Einklang mit den zunehmenden Bedenken über eine zunehmende Bankenkrise in den USA, nachdem die Aktien mehrerer regionaler US-amerikanischer Banken gefallen sind. Ein Bank Run macht sich bereits bemerkbar.² So wird infolge des deutlichen Kursrückgangs der Aktie von PacWest Bancorp, einer US-Regionalbank, nun berichtet, dass das Unternehmen Gespräche mit potenziellen Partnern und Investoren führt, um strategische Optionen zu prüfen, darunter auch einen möglichen Verkauf.³ Des Weiteren wurde im März 2023 bereits die Übernahme großer Teile der Silicon Valley Bank (SVB) durch die Regionalbank First Citizens bekannt gegeben. Aufgrund der Besorgnis über die Stabilität der Bank hatten die Kunden der SVB in den letzten Wochen große Geldsummen abgezogen und so zur Instabilität der Bank beigetragen.⁴

Klassische Banken sehen sich einer Vielzahl von Angriffsvektoren ausgesetzt: althergebrachte Geschäftsmodelle stehen unter Druck

Die CoViD-19 Pandemie, die das Geschehen auf den Weltmärkten in den letzten Jahren bestimmte, hat neben der Konsolidierungsentwicklung auch eine Deglobalisierung angestoßen. Nicht zuletzt wegen diverser Supply-Chain-Schocks (überwiegend Pandemie-bedingt, aber auch durch globale Lieferketten-Herausforderungen wie im Suez-Kanal durch das Containerschiff „Ever Given“) und der Ukraine Krise überdenken viele Unternehmen ihre Expansionspläne und die Strukturierung dieser.

Gleichzeitig scheinen vielerorts inkrementelle Effizienzreserven, beispielsweise aus dem Rückbau der Filialinfrastruktur, erschöpfend gehoben. Weitere Herausforderungen ergeben sich durch zunehmende Aufwände für Legacy IT wie auch durch kaum noch aufschiebbare Modernisierungsvorhaben für den Aufbau neuer Geschäftsmodelle (diese sind zwar potenziell vielversprechend, verursachen kurzfristig aber immer signifikante Aufwände).

Als weiterer Druckpunkt auf den Geschäftsmodellen klassischer Banken treten seit geraumer Zeit Herausforderer aus den Reihen der Tech-Szene an. Diese neuen Marktteilnehmer attackieren

¹ (Davis, Tse, & Foerster, 2022)

² (Fugmann, 2023)

³ (Kummerfeld, 2023)

⁴ (Dörner, 2023)

bestehende Wertschöpfungsprozesse durch gezieltes Fragmentieren der Wertschöpfungskette, besetzen darin oftmals lukrative Nischen oder gar die Kundenschnittstelle und gelangen dank hoher Kundenorientierung an den Rohstoff unserer Zeit: Daten. Ohne den Beschränkungen von Legacy-Technologie unterworfen zu sein, lassen sich diese mannigfaltig monetarisieren. Die allseits bekannten Beispiele reichen hier von Veteranen wie dem Zahlungsdienstleister Paypal über Neobanken wie Revolut bis hin zu Anbietern von Banking-as-a-Service Plattformen, wie nCino, Solarisbank oder Raisin bank.

Weitergehende Ausführungen zu den Herausforderungen der Branche finden Sie in unseren Blogposts [„IT-Due Diligence bei M&A Deals“](#) sowie [„Fressen oder Gefressen werden“](#).

Dem Europäischen Bankensektor steht eine Konsolidierungswelle bevor

Der europäische Bankensektor rückt seiner von Expert:innen seit Jahren vorhergesagten Konsolidierungswelle näher. Die Ambition hinter den Konsolidierungsvorhaben ist, angesichts sinkender Margen im klassischen Bankengeschäft, die Rentabilität der Banken durch starkes Wachstum wiederherzustellen. Als denkbarer Übernahmekandidat gilt die Commerzbank, die aufgrund ihrer etablierten Marktposition in Deutschland als potenzielles Akquisitionsziel für den italienischen Konkurrenten Unicredit (HypoVereinsbank) gilt – auch wenn diese Gespräche auf Grund des Ukraine-Konflikts pausiert wurden.⁵ Eine weitere Übernahme, welche lange spekuliert wurde, hat sich zuletzt materialisiert: die Übernahme der Credit Suisse durch die UBS.⁶ Die Krise der Credit Suisse hatte sich durch den Kollaps der Investmentfirmen Greensill Capital und Archegos Capital und die damit verbundenen Herausforderungen für die Großbank verschärft. Eine Konsequenz des Zusammenbruchs von Greensill war das Einfrieren von gemeinsam mit Credit Suisse betriebenen Investmentfonds, woraufhin Ausgleichszahlungen für Anleger anfielen.⁷ Dem Hedgefonds Archegos Capital hatte die Credit Suisse mehrere Kreditlinien eingeräumt. Nach dem Zusammenbruch des Hedgefonds bedeutete dies Verluste in Höhe von mehreren Milliarden CHF für die Bank. Knapp drei Milliarden CHF Börsenwert soll allein der Greensill-Vorfall gekostet haben.⁸ Diese Vorfälle, deren nachgelagerte Reputationsschäden, potenzielle Investorenklagen und Abflüsse von Kundengeldern haben die Credit Suisse damit erst zu einem Fall für die SNB (50 Mrd. CHF Liquiditätshilfe) und dann zu einem Übernahmekandidaten für die UBS gemacht.⁹

Hohe Inflation und geopolitische Spannungen bringen Volatilität in das Marktumfeld von Mergers & Acquisitions

Neben diesen makroökonomischen und intern-strukturell bedingten Herausforderungen wirken sich geopolitische Spannungen und der drastische Anstieg der globalen Inflation zusätzlich auf das Marktumfeld aus, welches sich vergangenes Jahr in einem starken Rückgang in

⁵ (Storbeck, Walker, & Sciorilli Borrelli, 2022)

⁶ (Comfort, Foerster, Arons, & Pogkas, 2020); (Ohanian, 2016)

⁷ (Blume, 2021)

⁸ (Handelsblatt, 2021)

⁹ (Bloomberg, 2023)

Transaktionsvolumina ausgedrückt hat; dies hat sich auch in der Finanzindustrie widergespiegelt.¹⁰ Mehrere große angekündigte Deals sind ins Wasser gefallen: zu den bekanntesten gehörten die geplante Akquisition der UBS von Wealthfront in der Höhe von 1.4 Mrd. USD¹¹ oder auch der Bolt/Wyre Deal¹² mit einem Volumen von 1.5 Mrd. USD, die beide nicht zustande gekommen sind.

Ebenso zurückgegangen ist das globale IPO-Volumen des vergangenen Jahres, welches insbesondere in den Vereinigten Staaten aber auch in Europa und den EMEAs signifikant geringer ausfiel als im Vorjahreszeitraum (70% niedriger).¹³ Die folgende Grafik zeigt deutlich, wieso IPO-Volumina einen starken Rückgang erlitten haben – der Unterschied zwischen Market Cap zum Zeitpunkt des IPO und dem heute deutlich niedrigerem Market Cap (Stand 13. März 2023) haben das Vertrauen in Startups angegriffen und hohe IPO-Bewertungen in den Keller stürzen lassen.

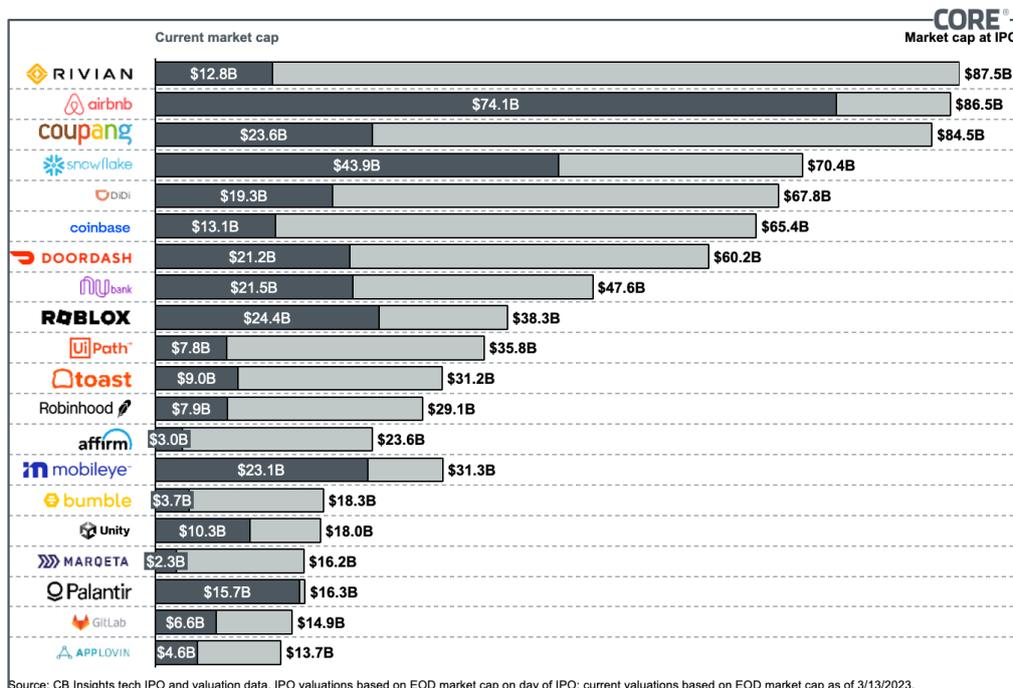


Abbildung 1: IPO-Volumen und aktueller Market Cap bei Startups

Es ist zu erkennen, dass bei den großen Playern im Markt, unter anderem bei Großbanken, über die letzten 12 Monate ein Investitionsstau entstanden ist, der sich voraussichtlich positiv auf das Transaktionsvolumen im Jahr 2024 auswirken wird. Kombiniert mit der durch Inflation bedingten Investitionsunsicherheit in Startups, bietet dies ideale Voraussetzungen für die Akquisition von jungen Startups durch Legacy-Banken, die so ihr Produktportfolio erweitern und ihren Technologie Stack verjüngen könnten. Dies wird begünstigt durch das Platzen der Tech Bubble

¹⁰ (Sen & Barbaglia, 2022)

¹¹ (UBS, 2022)

¹² (Reuters, 2022)

¹³ (Davis, Tse, & Foerster, 2022); (PWC, 2023)

Anfang letzten Jahres, wodurch die Bewertungen möglicher Akquisitionsziele besonders niedrig sind. Diese Dynamik wirkt sich vor Allem auf die Entscheidungsträger in den Startups aus, die sich insbesondere im Tech/Fintech Sektor an niedrigere Bewertungen gewöhnen müssen.

Eine verallgemeinerte Betrachtung zeigt einen starken Zusammenhang zwischen allgemeiner Wirtschaftsentwicklung und dem Volumen von M&A Deals

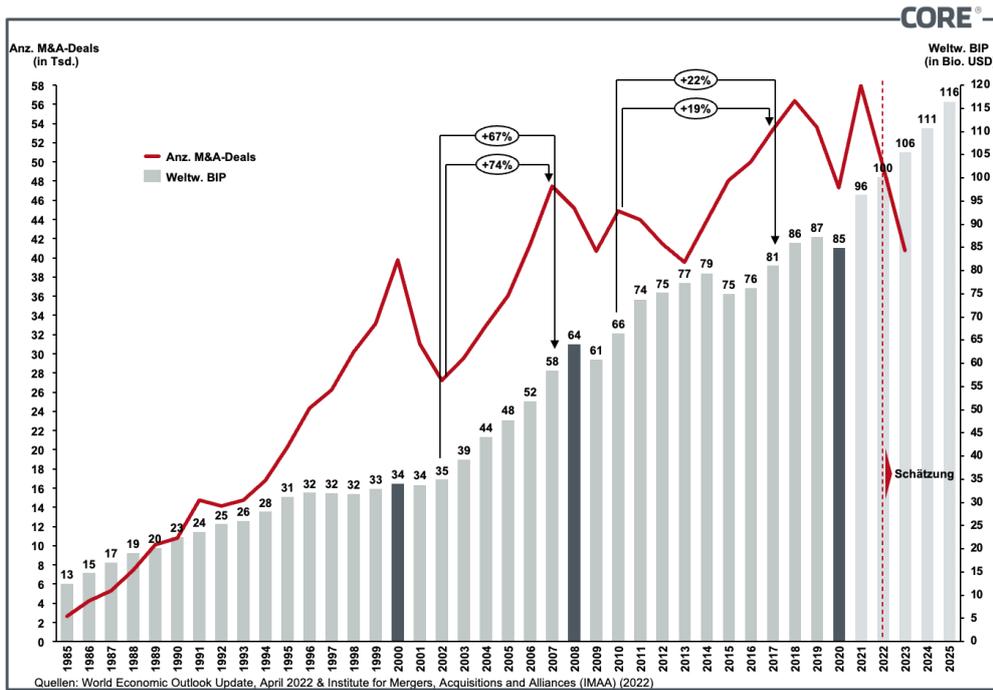


Abbildung 2: Zusammenhang BIP und Anzahl der jährlichen M&A Deals

Die Grafik zeigt wie die Entwicklungen des globalen Bruttoinlandsproduktes und der Anzahl jährlich durchgeführter M&A-Transaktionen zusammenhängen. Jeweils nach deutlichen Krisen ist ein starker Anstieg im Transaktionsvolumen zu beobachten: nach dem Platzen der Dotcom-Blase im Jahr 2000 dauert es zwei Jahre, bis Unternehmen sich finanziell erholt haben und eine Phase starken Wachstums im M&A-Volumen einsetzt. Ähnliches lässt sich im Nachgang der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 beobachten: zunächst hemmt die zunehmende Regulierung die Finanzierung der Konsolidierungsbemühungen. Zwischen 2013 und 2020 werden die Erfolge der expansiven Geldpolitik der Notenbanken sichtbar und die Anzahl der Unternehmenskäufe nimmt rapide zu. Banken und Regierungen sind abermals sehr um Stützung der Wirtschaft und ihrer Teilnehmer bemüht, ein deutlicher wirtschaftlicher Aufschwung wird von vielen Forschenden prognostiziert. Zwischenzeitlich ist es dem globalen Wirtschaftssystem ebenfalls gelungen, die Folgen der CoViD-19 Pandemie zu verdauen und auf den Wachstumspfad zurückzufinden. Folgerichtig wäre erneut ein Boom der M&A-Transaktionszahlen zu erwarten, was zunächst auch beobachtet werden konnte. Als stark

bremsender Faktor stellt sich zuletzt jedoch die zunehmend restriktive Geldpolitik der weltweit wichtigsten Zentralbanken heraus.

Tatsächlich besteht ein Zusammenhang zwischen den Kosten des Geldes und den Erfolgsaussichten von häufig fremdkapital- oder mezzanine-finanzierten M&A-Transaktionen. Je höher der Aufwand für den Schuldendienst, desto höher der Druck auf die Protagonisten des M&A-Cases, kurzfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Infolgedessen scheint es geboten, einen vertiefenden Blick auf die Erfolgsfaktoren von M&A-Transaktionen zu werfen.

2. Post Merger Phase als zentraler Bestandteil jeder Konsolidierung

Die Motivation hinter Merger und Acquisitions und dem damit einhergehenden Wachstum kann vielfältig sein. So kann der steigende Wettbewerbsdruck in der zunehmend komplexen und globalen Wirtschaft ein Grund dafür sein, den eigenen Wettbewerbsvorteil mit der Erweiterung von komplementären Kompetenzen in Breite und Tiefe ausbauen zu wollen. Der Zukauf von oder die Fusion mit anderen Unternehmen kann beispielsweise in der beschleunigten Entwicklung von neuen Technologien und Produkten resultieren und so Synergien für beide Parteien versprechen. Einen weiteren Faktor kann die Erhöhung des Marktanteils beider beteiligter Parteien darstellen. Hierbei kommt es nicht selten vor, dass ein Wettbewerber der gleichen Branche übernommen wird, wie beispielsweise bei der Verschmelzung des französischen PSA-Konzerns aus vormalig voneinander unabhängigen Automobilherstellern. Auch im Bereich Payments gibt es immer wieder große Konsolidierungen zu beobachten, wie zuletzt der Kauf von Concardis durch Bain Capital und Advent mit einem kurz darauffolgenden Verkauf an Nets oder auch der Verkauf der SIX Payment Services in der Schweiz an Worldline aus Frankreich, der sich in eine Reihe von Übernahmen von europäischen Payment-Prozessoren durch Worldline einreihet.¹⁴ Gründe für Mergers & Acquisitions gibt es also zu genüge – kommen darüber hinaus die dem Europäischen Bankenmarkt innewohnenden Besonderheiten (u.a. viele, teils kleine Marktteilnehmer, tendenziell konservative Kundschaft) hinzu, sind günstige Voraussetzungen gegeben.

Konsolidierungen erzielen oftmals nicht die geplanten Synergien; die unzureichende Beachtung der Post-Merger-Phase ist einer der ausschlaggebenden Faktoren

Auffällig ist jedoch, dass viele Akquisitionsprojekte, die an sie gerichteten oder selbst gesteckten Erwartungen in der Retrospektive nicht, oder nur auf dem Papier erfüllen können. Mehrere Quellen verorten den Anteil der gescheiterten Merger an allen Deals bei ca. 80%.¹⁵ Neben unrealistischer Ziele der Pre-Deal Phase sind dafür vor Allem gescheiterte Integrationen verantwortlich. Mit Fokus auf Integrationen sind eine Vielzahl von Gründen für das deutliche

¹⁴ (Bloomberg, 2019)

¹⁵ (Nahavandi & Malekzadeh, 1993); (Bruner, 2002)

Scheitern zu nennen. Dazu zählen beispielsweise die unzureichende Beachtung von unternehmenskulturellen Unterschieden beider Deal-Parteien oder aber die Tatsache, dass eine Integration oftmals in der Umsetzung zeitlich länger Ressourcen beansprucht als zuvor geplant. So kann die Integrationsphase vernachlässigt oder sogar abgebrochen werden.¹⁶ Hinzu kommt ein teils erhebliches Budgetrisiko, wenn sich Planungsdefizite materialisieren und unerwartete Kostentreiber während des Integrationsprozesses auftreten. Diese wirken sich langfristig negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Eine mögliche Lösung ist, mit Hilfe einer umfassenden Integrationsplanung schon vor dem Signing sicherzustellen, dass die ökonomischen Parameter der Akquisition eingehalten werden (können).

M&A-Prozesse folgen einem regelten – aber unvollständigen – Schema

In der Regel folgen M&A Prozesse wiederkehrenden Mustern und Abläufen. Dabei kann von einem idealtypischen, dreiteiligen Vorgang gesprochen werden, gegliedert in eine strategische Analyse- und Konzeptionsphase („Pre Merger“), die Phase der eigentlichen Transaktion sowie die abschließende Phase der Integration bzw. Verschmelzung („Post Merger“).¹⁷

Phase 1: Zu Beginn eines jeden M&A Vorhabens steht die Analyse der eigenen Position. Eine Betrachtung der Unternehmensziele sowie des intrinsischen Potentials zur Zielerreichung ermöglicht das Identifizieren strategischer Lücken, die durch Akquisition geschlossen werden sollen. Neben Klarheit über die Unternehmensziele und die entsprechende Disposition gilt es, das Wettbewerbs- sowie Akquisitionsumfeld zu analysieren, um so Prognosen über die weitere Entwicklung des Marktes zu formulieren und Leitplanken für die Auswahl potenzieller Kandidaten für die Akquise aufzustellen. Letztlich bedarf es einer klaren Definition der konkret mit der Transaktion verbundenen Ziele, sowie der Konzeption einer Strategie, um die Zielerreichung zu gewährleisten.

Phase 2: Sind die vorgenannten Faktoren bekannt, beginnt die Phase der Transaktion. Oftmals unter Einbezug von Investmentbanken oder Branchenspezialist:innen werden Zielkandidaten identifiziert, Kontakte geknüpft und erste Sondierungsgespräche geführt. Entsteht beidseitiges Interesse an einem Deal, wird eine Unternehmensbewertung vorgenommen, ein Kaufpreis vereinbart und Finanzierungsformen erörtert. Auf unterschiedliche Deal-Strukturen, beispielsweise „Reverse Auction“ und „Management Buy-out“, soll hier nicht im Detail eingegangen werden. Auf die Unterzeichnung eines Letters of Intent nebst zugehöriger Verschwiegenheitserklärungen folgt die obligatorische Due Diligence, die als Grundlage für die Vertragsverhandlungen bis hin zum Signing dient. Ihren Abschluss findet die Transaktionsphase nach Eintritt aller vertraglichen und gesetzlichen Bedingungen (etwa benötigte kartellrechtliche oder Investitionskontroll-Prüfungen) durch den Vollzug der Übertragung von Shares oder Assets in Form des Closings.

¹⁶ Vgl. M. I. Kotigala (2017), „The possible reasons for the lack of improvement in M&A performance over the last few decades and the important role that the choice of integration strategy and the acquisition process can play on acquisition outcomes.“

¹⁷ (Jansen, 2016)

Zu den Erfolgsfaktoren der ersten beiden Phasen eines M&A Prozesses finden sich weitere Details in unserem Blogpost „[Fressen oder gefressen werden](#)“.

Phase 3: Die dritte Phase des M&A Prozesses, jene der Integration, soll die Versprechen einlösen, die zur Durchführung der Transaktion geführt haben. Wachstum soll realisiert und Synergien gehoben werden. Hierzu gehört eine saubere Integrationsplanung, der Prozess der eigentlichen Integration sowie der Post Merger Audit, in dem die Zielerreichung messbar gemacht werden soll.

Wenngleich hier nacheinander aufgeführt, sind die Übergänge zwischen den drei Phasen des M&A-Prozesses in der Regel fließend, das heißt parallel, zu adressieren. Während die Beteiligten sich bis zur regulatorischen Freigabe noch wie Wettbewerber verhalten müssen (die Phase zwischen Signing und Closing erstreckt sich oftmals über viele Monate), können nicht wettbewerbsrelevante Informationen schon früh ausgetauscht werden. Der Erfolg vor Allem horizontaler Merger steht und fällt mit der Integration. Daher ist es wichtig, die Planung der Integration früh im Prozess zu beginnen und Fortschritte iterativ zu überprüfen. Hierauf möchten wir im Folgenden eingehen.

Der Bereich „IT-Integration“ in der PMI wird als Erfolgsfaktor für eine gelungene Integration und die Realisierung der finanziellen Ziele oft unterschätzt

Nach unserer Erfahrung aus der Arbeit an zahlreichen Integrationsprojekten für Klienten in der Banken- und Versicherungsbranche ist es oftmals die Integration der IT-Systeme, die anfangs auf eher abstraktem Niveau als grundsätzlich machbar eingestuft wird. Häufig besteht früh – aus mangelnder Priorität oder mangelnden Kenntnissen – Konsens darüber, dass die detaillierte Planung und Konzeption erst zu einem späteren Zeitpunkt angegangen wird. Der Wunsch nach kommuniziert werden, die sich bei genauerer (und späterer) Betrachtung der erfolgsrelevanten technischen Einflussgrößen als nicht erfüllbar (oder erstrebenswert) herausstellen. Soweit und sofern sich dabei Machbarkeitsprognosen, basierend auf falschen Zielen oder Rahmenparametern, als zu optimistisch herausstellen, werden diese im weiteren Projektverlauf dennoch häufig als gesetzte Grundlage einer rudimentären Integrationsplanung herangezogen.

Weitere Herausforderungen entstehen dadurch, dass rein cash-finanzierte Akquisitionen eher eine Ausnahme darstellen. In der Regel spielen Dritte in Form von Eigen- und/oder Fremdkapitalgebern eine entscheidende Rolle. Die Attraktivität des Business Cases, der diesen Dritten vorgelegt wird, wird stark von den Synergieannahmen beeinflusst. Hier entsteht ein gefährlicher Interessenkonflikt: Einerseits ist es wichtig, die reellen Projektrisiken objektiv einzuschätzen und zu beziffern, andererseits ist das Zustandekommen des Deals, der häufig nicht nur durch mittelfristige Finanzziele motiviert ist, an die Vorhersage signifikanter Synergien geknüpft. In vielen Unternehmensbereichen ist es für die Zwecke dieser Vorhersage grundsätzlich unproblematisch, mit Erfahrungswerten und Annahmen zu arbeiten. Dies erstreckt sich jedoch explizit nicht auf die IT: Die Gefahr von aufgrund einer unvollständigen Vorabuntersuchung und Planung exponentiell ansteigenden Implementierungskosten ist signifikant.

Um dem entgegenzuwirken empfiehlt es sich, die Phase der Integration möglichst früh und unter Hinzunahme relevanter Expert:innen im Gesamtprozess fundiert anzustoßen, anstatt hiermit bis zum Signing zu warten. Dies umfasst eine gründliche Analyse der in beiden beteiligten Unternehmen vorhandenen technologischen Ausgangsbedingungen, der Auswahl des geeigneten (IT-) Integrationsansatzes (mehr hierzu im später vorgestellten Framework) sowie der detaillierten Planung des Integrationsprojektes. Von entscheidender Bedeutung ist dabei der frühzeitige Einbezug dezidierter Spezialist:innen. Gleichsam gilt es, die in diesem Zuge angefertigte Planung direkt vor Beginn der eigentlichen Integrationsumsetzung noch einmal genaustens zu prüfen. Veränderungen, die sich aus der zwischenzeitlich verstrichenen Zeit oder aus neuen Erkenntnissen nach Fall der „Chinese Walls“ ergeben, müssen an dieser Stelle Berücksichtigung finden.

Herausforderungen am Beispiel der Konsolidierung zweier Banken

Die nachfolgend erläuterte Post Merger Projekterfahrung soll beispielhaft für die hier theoretisch beschriebenen Konzepte stehen und sie praktisch verdeutlichen.

Es handelt sich um die Zusammenführung zweier europäischer Finanzinstitute, die ähnliche und teilweise komplementäre Produktportfolios angeboten haben. Nachdem beide Institute rechtlich zusammengeschlossen wurden, sollte das Heben von Synergien das nächste Ziel darstellen. Dabei sollten nicht nur die Kundensegmente, Produktportfolios und die strategische Ausrichtung beider Institute berücksichtigt werden. Es musste auch abgewogen werden, wie mit den beiden Legacy-Systemen umgegangen werden würde. Frühe Überlegungen bevorzugten einen Greenfield-Ansatz, im Rahmen dessen neue, innovative Funktionalitäten auf einer kostengünstigen und modernen Architektur aufgebaut werden sollten. Nach Abschluss dessen würden Kundendaten vom bestehenden, abzuschaltenden System übertragen. Aufgrund des hohen Ressourcenbedarfs (Personal und Investitionsaufwand) gepaart mit vom Vorstand auferlegten Einsparzielen wurde dieser Ansatz später jedoch auf Eis gelegt. Im weiteren Verlauf des Projektes wurde hingegen eine neue Migrationsstrategie avisiert: eine schrittweise Migration. Dabei sollten neue Produkte pro Domäne (eine Art Framework, welches sich am Business einer Firma orientiert und pro Domäne Funktionalitäten beinhaltet, die einem Produktbereich zugeordnet sind) auf der neuen Plattform entwickelt werden. Gleichzeitig werden diese mit den jeweils vorhandenen zugehörigen Domänen der „alten“ Plattform verbunden, die sowohl noch nicht migrierte Produkte als auch die dazugehörigen Kundendaten tragen.

Im vorliegenden Fall hatte der Wechsel der Integrationsstrategie zur Folge, dass vor allem Kostensenkungen und Ertragssteigerungen durch die Zusammenführung der IT-Legacy-Systeme stärker in den Fokus rückten. Da auch eine schrittweise Migration nicht die geforderten Kosteneinsparungen in der gegebenen Zeitspanne erreicht hätte, wurde ein strikteres und weniger zeitintensives Integrationsszenario gewählt, welches mit geringer Dauer die höchsten

Kostensynergien aufzeigen konnte.¹⁸ Die Wahl fiel daher auf die sogenannte „Forced-Migration“. Bei dieser Herangehensweise werden meistens die gesamten Daten des IT-Legacy Systems der einen Firma auf das (Legacy-)System der anderen Firma migriert. Dabei wird häufig eine Art Migrationsplattform als „Drehscheibe“ zwischen den beiden Systemen installiert, die das Extrahieren, Transferieren, Mappen und Hochladen von Daten in das Zielsystem übernimmt. Der Vorteil dieser Methode liegt vor Allem darin, dass sie relativ gesehen schnell umzusetzen ist. Darüber hinaus schränkt sie das Komplexitätsniveau insofern ein, dass der Weiterbetrieb eines Legacy-Systems einen der beiden Partner vor Service-Unterbrechungen schützt. Im vorliegenden Beispiel wurde die Entscheidung getroffen, auf das ohnehin schon komplexere (und ältere) der beiden Legacy-Systeme zu migrieren, da somit keine „neue“ Komplexität in dem anderen Bestandssystem aufgebaut werden musste. Anders gesagt hat das Zielsystem alle Komplexitäten des Ursprungssystems abgebildet – andersherum wäre dies allerdings nicht der Fall gewesen. Gleichzeitig ergaben Analysen, dass dieser Ansatz unter Berücksichtigung aller Investitionen einen schnelleren positiven Kostensynergie-Case aufweisen konnte.

Wie anhand der nachfolgend vertieften Beschreibungen unterschiedlicher Migrationsansätze deutlich werden wird, sind diese spezifischen Herausforderungen durchaus auf andere Migrationsvorhaben übertragbar. Entsprechend deutlich wird, wie wichtig es ist, die Ziele der Migration übergreifend und *ex ante* zu definieren, um potenziellen Sunk Costs vorzubeugen und die zeitliche Dimension der Integration (und damit einhergehender Hebung von Synergien) nicht zu gefährden.

Diesen Herausforderungen lässt sich mit einem ganzheitlichen Ansatz begegnen. Das CORE Post Merger IT Integration Framework (PMITI) stellt sicher, dass keine Dimension in der Planung und Auswahl des Integrationsszenarios unberücksichtigt bleibt und verdeutlicht, welche Faktoren eine tragende Rolle bei der Wahl der Optionen für die strategische IT-Integration eine Rolle spielen, welche Optionen zur Verfügung stehen und wie eine optimale strategische Passung erzielt werden kann.

¹⁸ Eine prävalente Herausforderung bei Greenfield-Ansätzen liegt in der typischerweise langen Dauer zwischen Beginn der Initiative und Manifestation der erhofften Ergebnisse. Je komplexer die zu entwickelnde Lösung, desto länger der Entwicklungs-, Test- und Ausrollprozess.

3. CORE Post Merger IT Integration Framework

Das CORE PMITI Framework bietet eine Möglichkeit, den genannten Herausforderungen zu begegnen. Hierbei werden verschiedene «Best-Practices» aus jahrelanger Erfahrung mit

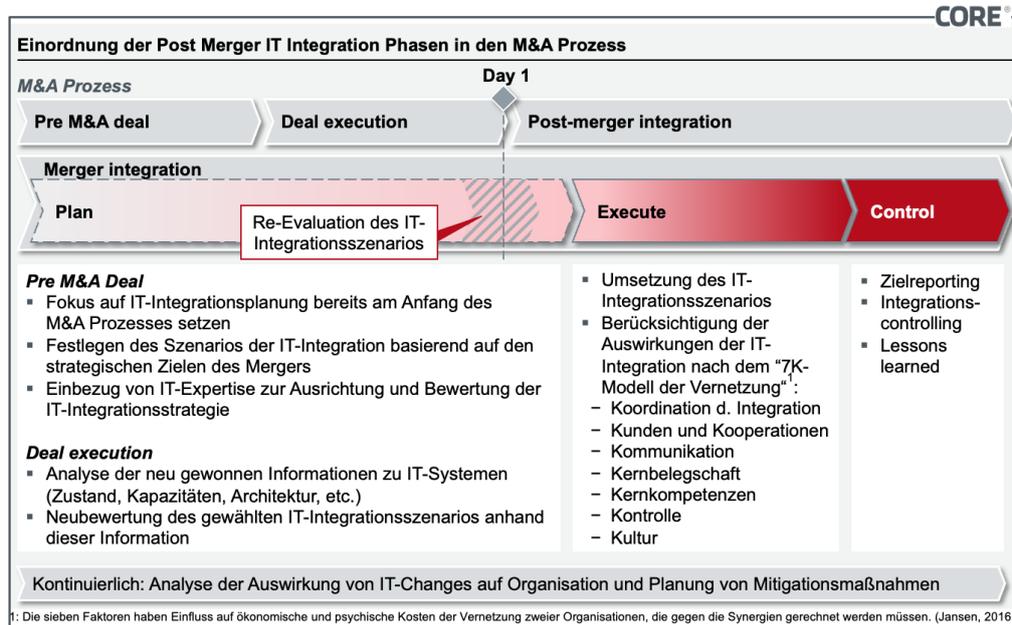


Abbildung 3: Post Merger Integration Phasen

fundiertem theoretischem Wissen kombiniert. Den Kern des Modells bilden drei Phasen: «Plan», «Execute» und «Control».

CORE PMITI (Post Merger IT Integration) Process

Die **Plan-Phase** des Merger-Integrationsprozesses zeichnet sich dadurch aus, dass sie bereits parallel zu der Pre-Deal-Phase (Phase 1 wie vorhergehend erläutert) startet. Das hat zum Vorteil, dass die IT-Integrationsplanung frühzeitig adressiert werden kann und Maßnahmen, wie die Zielsetzung für die Integration sowie die Wahl des Integrationsszenarios, hier bereits Betrachtung finden, auch wenn diese nicht abschließend sind.

Beim Start der Integrationsplanung in der Pre-Deal Phase sind selbstverständlich noch kartellrechtliche Implikationen zu beachten. Bis zur Erreichung der Freigabe durch die zuständige Kartellbehörde müssen sich alle Parteien wie Wettbewerber verhalten – so dürfen allgemeine Themen (eingesetzte Systeme, Vorgehensweisen etc.) untereinander besprochen werden, Sachverhalte, aus denen die Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil ableiten könnten, jedoch nicht. In einer immer stärker von digitalen Systemen und Prozessen angetriebenen Welt wird dies zunehmend zu einer Herausforderung an sich, da diese naturgemäß für immer mehr Unternehmen zu einem wettbewerbsdifferenzierenden Merkmal werden. Nichtsdestotrotz gilt: ohne Abstimmung ist eine Integration(splanung) nicht möglich. Infolgedessen wird, gerade dort wo IT Kerngeschäftsbestandteil und damit wettbewerbsrelevant ist, häufig ein sogenanntes *Clean Team* aus Mitarbeiter:innen aller beteiligten Unternehmen gebildet. Diese Mitarbeiter:innen

werden von operativen Aufgaben entbunden und dürfen dann Einblick in wettbewerbsrechtlich relevante Prozesse der anderen Partei(en) erhalten. Sollte der Deal jedoch scheitern, können diese Mitarbeiter:innen nicht ohne Weiteres wieder in das Tagesgeschäft eingebunden werden. Der Rückgriff auf einen externen Trusted Advisor, der sich als neutrale Instanz zwischen den Wettbewerbern bewegen kann, empfiehlt sich also schon aus zwei Gründen: größere Erfahrung mit der Ausnahmesituation Merger und verringerter temporärer Wissensschwund im Falle einer nicht erfolgten Freigabe.

Neben den Wettbewerbsanalysen sowie dem Aufstellen von Marktprognosen, die naturgemäß von Investmentbanken oder Spezialist:innen in dem jeweiligen Fachgebiet durchgeführt werden, ist zudem die frühe Einbeziehung von IT-Expert:innen erfolgsversprechend. Diese unterstützen dabei, detailliert abzuschätzen wie die strategischen Ziele des Mergers durch die IT-Integration unterstützt werden können und identifizieren (IT-Integrations-) Risiken von Anfang an.

Sobald man sich in der Phase der Deal Execution befindet, erweitert sich das Informationsspektrum beider Parteien und die Ist-Zustände der IT-Landschaften können, unter dem Vorbehalt kartellrechtlicher Einschränkungen, transparent gemacht werden.

Für die IT-Integration bedeutet das, dass die Plan-Phase die „Re-Evaluation“ erreicht hat. Die Ist-Analyse und strategische Planung können detaillierter vorgenommen und so die einst gepflegten Integrationsgedanken neu bewertet werden. Diese Neubewertung kann zur Folge haben, dass die Wahl auf ein anderes Integrationsszenario fällt.

Die Planung sowie die Re-Evaluation der IT-Integrationsstrategie reicht bis in die Anfänge der Post-Merger Phase des Deals, in der es um die Konkretisierung und Operationalisierung der IT-Integration geht.

Ist das Vorhaben geplant und die benötigten Parteien und Ressourcen, wie IT-Konsolidierungsspezialist:innen, involviert, startet die **Execute Phase** für die Post Merger Integration. Diese Phase kann zeitlich betrachtet je nach gewähltem Integrationsszenario und verfügbarer Zeit mehrere Jahre beanspruchen. Dies ist allerdings von unterschiedlichen Faktoren, wie dem Zustand der IT-Systeme beider Deal-Partner und der zu konsolidierenden Datenmenge anhängig. Weitere Faktoren, die der Auswahl eines IT-Integrationsszenarios zugrunde liegen, werden im nächsten Kapitel detaillierter diskutiert.

Im Rahmen der Execute-Phase wird das Verhältnis von tatsächlich erzeugter Synergie zu dafür entstandenem Aufwand verhandelt. Insofern ist der Erfolg der Execute Phase unmittelbar mit der Gesamtbewertung des Merger-Vorhabens verknüpft: Gelingt es, mit überschaubarem Aufwand erhebliche Synergien zu realisieren, so fällt die Bewertung tendenziell gut aus. Wird jedoch ein hoher Aufwand betrieben und bleiben die Einsparungen dennoch hinter den Erwartungen zurück, so wirkt sich dies entsprechend negativ auf die Bewertung des Gesamtprojektes aus. Das geschickte Management der Integration und der damit einhergehenden Transformation ist insofern kritisch für die Gesamtbewertung des Mergers.

Nach dem Abschluss der Integration folgt die Bewertung und, bei erfolgreicher Integration, anschließend die Aufrechterhaltung in der sogenannten **Control Phase**. Sie beginnt

typischerweise mit dem Reporting der initial avisierten Integrationsziele. Im Zuge der Zielbewertung werden gewonnene Erkenntnisse in dem neuen RtB (Run the Business) Zustand berücksichtigt. Beim Übergang von Veränderung/Integration zum neuen Ist-Zustand gemachte Erfahrungen können ebenfalls qualitativ in die Beurteilung einfließen. Um den Übergang reibungslos zu gestalten, ist zu erörtern, welche bisherigen Erkenntnisse institutionalisiert und welche Aspekte einer neuerlichen Evaluation unterzogen werden sollten.

Eine Reihe von Kriterien haben Auswirkungen auf die IT-Integration und sollten bei der Wahl des Integrationsszenarios Beachtung finden

Wie zuvor erläutert, stellt kein Integrationsszenario per se die beste Option dar. Viel wichtiger ist es, relevante Kriterien zu Rate zu ziehen, um Optionen abzuwägen und Risiken frühzeitig zu identifizieren.

In vielen Bereichen, insbesondere bei Banken und Versicherungen, bildet das IT-System die Grundlage für sämtliche Kundeninteraktionen und ihr Angebot. Die Zukunftsfähigkeit der meisten Unternehmen ist daher maßgeblich an den Zustand der IT-Landschaft gekoppelt, was sich beispielsweise in der flexiblen Anpassung von Produkten und Prozessen auf sich wandelnde Kundenanforderungen oder der systemseitigen Reaktionsschnelligkeit auf regulatorische Umstände widerspiegelt, um nur einige Aspekte zu benennen. Daher ist die intensive und kritische Evaluation des Lösungsraumes einer Systemintegration von besonderer Relevanz und sollte mit entsprechendem Ressourceneinsatz besetzt werden.

Welche Kriterien gilt es im Rahmen der PMI-Phase zu berücksichtigen?

Business Model Compliance

Die IT-Integration nach einem M&A Deal orientiert sich an den Zielen des eigentlichen Mergers. So kann die Motivation des Mergers Einfluss auf die geschäftsstrategische Ausrichtung der Parteien haben, was folglich Auswirkungen auf die Ziele der Integration bedeutet. Wenn ein zugekauftes Unternehmen als Tochterfirma lediglich das Markenportfolio erweitern soll, ist ggf. eine Zusammenlegung der Systeme nicht erforderlich. Ist eine Allianz der Unternehmen und deren Organisationsstrukturen angestrebt (z.B. gegenseitige Aufwertung mit vertikalem oder horizontalem Ausbau von Kompetenzen), sollte evaluiert werden, inwiefern der Betrieb eines einzigen IT-Systems als Basis der Unternehmensaktivitäten Mehrwert stiftet. Bei einem Merger mit einem wirtschaftlich angeschlagenen Konkurrenten wird es sich in der Regel eignen, die Kosten rund um den Betrieb eines zweiten Systems zu reduzieren. Die dabei avisierte Markenstrategie der beiden Parteien kann außerdem Einfluss auf die Ausgestaltung des Integrationsvorhabens haben.

Bei dem zuvor genannten Praxisbeispiel sollte neben Kosteneinsparungen die getrennte Außenwahrnehmung beider Firmen erhalten bleiben. Diese Anforderungen wurden mit der Zusammenlegung der Systeme unter gleichzeitiger Beachtung IT-architektonischer Implikationen

und einer angepassten Produktstrategie berücksichtigt. Letzteres geschah durch die Abbildung eines vereinfachten Produktportfolios der Zweitmarke in dem Zielsystem.

Drei Kriterien sind bei der Untersuchung möglicher Integrationsszenarien aufgrund ihrer besonders starken Auswirkungen auf Zielbild, Vorgehensmodell und Transformationsaufwand, besonders zu berücksichtigen und sollen nachfolgend detaillierter beleuchtet werden.

IT-Architektur

Mit der Entscheidung die Systeme der involvierten Firmen zu konsolidieren sind eine Reihe von Aspekten, die IT-Architektur betreffend, zu prüfen und in die Wahl des Integrationsszenarios einzubinden. Dazu zählen u.a. die Aufnahme von funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen für das Zielsystem und die eingehende Analyse der Ist-Zustände der aktuellen Systeme. Bei der Bewertung der aktuellen Systeme sollte z.B. die Leistungsfähigkeit bestimmt werden und mit den Performanceanforderungen des Zielsystems abgeglichen werden. Ist die Leistungsfähigkeit eines aktuellen Systems eingeschränkt und kann selbst durch die teilweise Modernisierung von Komponenten nicht als nachhaltig leistungsfähig eingeschätzt werden, so wäre beispielsweise eine Forced Migration auf dieses System zu vermeiden. Die Kriterien für die Auswahl eines geeigneten Zielsystems umfassen beispielsweise eine bessere technische Aktualität des Systems (aktuelle Tech-Stacks und technologische Paradigmen) und ausreichende Migrationskapazitäten zur Aufnahme der Daten des anderen Systems sowie zur Prozessierung und Speicherung von Daten. Nicht zu vergessen ist bei einer Zusammenlegung von Systemen die Bewertung ihrer Integrierbarkeit. Diese ist selten vollständig möglich, da Systeme aufgrund von unterschiedlichem Alter und Komplexität nicht ohne gewissen Anpassungsaufwand miteinander „kommunizieren“ können, geschweige denn, dass Ablage, Abruf und Verarbeitung von Daten korrekt erfolgen. Dieser Aspekt kann ein Ausschlusskriterium für diejenigen Integrationsszenarien sein, die nicht den Neubau eines gemeinsamen Systems (Greenfield) verfolgen.

Bei dem hier betrachteten Beispiel war besonders die Wahl des Zielsystems für die Forced Migration eine kritische Entscheidung; eine „Aneinanderkopplung“ beider IT-Landschaften war weder technisch ohne erheblichen Aufwand möglich noch im Betrieb kosteneffizient. Die IT-Architekturen beider Banken waren in unterschiedlichem Grad veraltet, es ging daher vordergründig darum, jenes Zielsystem auszusuchen, das mehr Potential für eine technische Leistungserbringung sowie Aufnahme der Komplexität bot und die Migrationskapazität mitbrachte, den Datenumfang des anderen Systems aufnehmen zu können.

Personalaufwand

Die Konsolidierung von IT-Systemen ist neben der technischen Ebene auch auf organisatorischer Ebene kein leichtes, geschweige denn kurzfristig umzusetzendes Vorhaben. Die Veränderung sollte strukturiert geplant werden, damit sie die tägliche Arbeit der Mitarbeiter:innen so wenig wie möglich einschränkt. Dennoch wird sämtliches Personal, das in den Kernfunktionen des

Unternehmens tätig ist, vom Prozess betroffen sein und sollte aktiv involviert werden, um die operative Sicht und die Unterstützung des Zielbildes aus beiden Organisationen heraus während der Transformation nicht zu verlieren. Transparente Kommunikation und Entscheidungswege, die so kurz wie möglich und gleichzeitig so lang wie nötig sind, gilt es zu etablieren. Die effektive Gestaltung der Zusammenarbeit und davon, wie Anforderungen von verschiedenen Instanzen sinnvoll gebündelt und priorisiert werden können, wird im Blogpost „[Netzwerkzusammenarbeit](#)“ näher beleuchtet. Das aktive Einbinden der Fachbereiche bedeutet auch, dass eine ausreichende Anzahl an Ressourcen verfügbar gemacht werden sollte, was zur Folge hat, dass andere bereits freigegebene Projekte depriorisiert werden müssen oder externe Dienstleister eingebunden werden. Sollte das nicht möglich sein, wird die Umsetzungsdauer der IT-Integration erheblich zunehmen und Synergien können erst spät im Prozess gehoben werden.

Für unser Beispiel sollte eine spezielle Task Force für das IT-Integrationsvorhaben eingerichtet werden, die interdisziplinär alle benötigten Fachkompetenzen beinhaltet und neben individuellen Trainingsmöglichkeiten an und für die „neue“ Plattform auch ausreichend Mitgestaltungsraum bieten sollte.

Auswirkungen auf Endkunden

Die Berücksichtigung der Implikationen, die die Anpassung der Systeme auf die Endkunden des Unternehmens haben, ist eine der wichtigsten Dimensionen und kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Eine sehr positiv klingende Option ist die, dass der Kunde wenig bis gar nichts von der Veränderung der Systeme bemerkt, d.h. dass weitestgehend die Funktionen kundenseitig hinsichtlich Prozessablauf und -dauer unverändert bleiben oder gar simplifiziert und verbessert werden. Es entsteht der Eindruck, dass Kundenabwanderung und negative Nutzererfahrungen so gar nicht erst entstehen und diese Option anzustreben sei. Jedoch haben Kunden naturgemäß steigende Erwartungen an die bereitstehenden Funktionalitäten. Ohne kontinuierliche Verbesserung der Produkte, die ressourcenbedingt während der Transformation schnell vernachlässigt werden kann, besteht die Gefahr, dass Kunden das Angebot der Konkurrenz aufsuchen, sollte ihnen dieses attraktiver erscheinen.

Gegensätzlich dazu verhält es sich, wenn die Kunden während oder nach der Transformation Auswirkungen auf ihre Nutzung erfahren. Diese können ihre Erfahrung sowohl positiv als auch negativ beeinflussen. Die Erweiterung des Produktangebots oder von Funktionen innerhalb eines Produktes kann als Folge der verbesserten Leistungsfähigkeit des neuen Systems realisiert werden. Das könnte auch die Kommunikation mit dem Kunden fördern, indem neue (Online-) Kanäle, beispielsweise zum Abschluss von Verträgen erschlossen werden. Je nach Erfolg der Systemintegration können diese Beispiele selbstverständlich auch einen negativen Verlauf nehmen, sodass Produkte aus dem Angebot gestrichen werden, Funktionen (temporär) reduziert werden oder sogar weniger Kommunikationskanäle genutzt werden. Diese Aspekte sollten für die jeweilige Zielgruppe im Sinne einer langfristigen Strategie geprüft werden, nicht zuletzt auch unter Betrachtung der finanziellen Implikationen und verfügbaren Ressourcen.

In dem besagten Beispiel war die Entwicklung und Einführung eines neuen Bankenproduktes parallel zur anstehenden Migration avisiert, sodass eine transparente Kommunikation mit Schwerpunkt auf die neuen Vorteile für die Kundschaft stattfinden sollte.

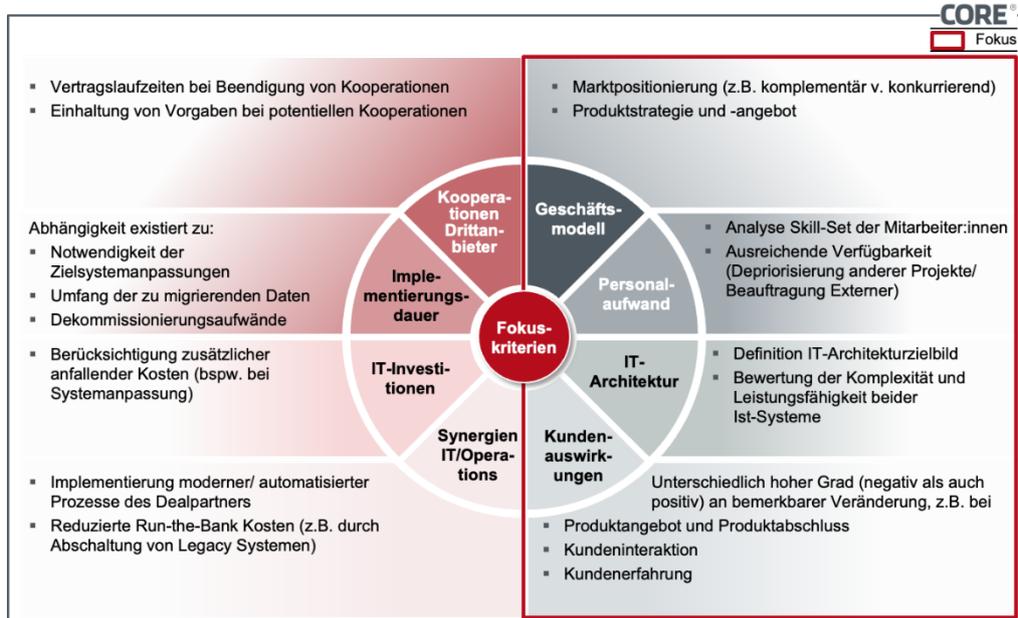


Abbildung 4: Fokuskriterien zur Beachtung bei der Wahl des IT-Integrations Szenarios

Im diesem komplexen Gesamtkonstrukt von miteinander in Wechselwirkung stehenden Kriterien geht es vor allem um eine Abwägung priorisierter Aspekte als um eine „richtig-oder-falsch“-Entscheidung. Eine Transformation sollte fundiert geplant sein und bietet wenig Spielraum für das Ausprobieren verschiedener Ansätze - hier sollte bereits der erste Ansatz wohlüberlegt gewählt werden, um hohe Integrationszeiten und -kosten im Nachgang zu vermeiden.

Auf Basis der für die Post Merger Integration definierten strategischen Ziele ist zwischen unterschiedlichen technischen Integrations Szenarien zu wählen, die im Folgenden näher eruiert werden sollen. Dabei werden exemplarisch fünf Optionen für den Umgang mit der (Nicht-)Integration von IT-Systemen im Rahmen von M&A Aktivitäten beschrieben. Eine eindeutige und persistente Zuordnung von Integrations Szenario zu Migrationsansatz lässt sich hierbei nicht herstellen – jedes Szenario spiegelt eigene Pro- und Contra-Punkte für eine Migration wider. Die angelegten Kriterien sollten für das Management eine Stütze sein, sich bei der Evaluation auf die richtigen Kernthemen zu fokussieren.

IT-Integrations Szenarien

Bei der **Forced Migration** handelt es sich um ein Integrations Szenario, mithilfe dessen in vergleichsweise kurzer Dauer große Synergieeffekte erzielt werden können. In der Umsetzung wird eines der noch laufenden Systeme mit dem gesamten Kundendatenumfang auf das andere System migriert und im Anschluss abgeschaltet. So wird im Zielbild nur ein System betrieben und die aufgrund der Dekommissionierung eines Systems eingesparten Kosten können für die

Produkt- oder Systemmodernisierung nach Abschluss der Migration eingesetzt werden. Die zentrale Frage, die sich hier stellt, ist die nach dem Zielsystem. Welches soll weiterhin bestehen bleiben? Das empfangende System sollte, wenn möglich, das modernere von beiden sein, um nachhaltige Leistungsfähigkeit sicherzustellen und Kosten für weitere Modernisierungen gering zu halten. Das kann zur Folge haben, dass bei einem Zusammenschluss die Produkte der einen wie auch die der anderen Seite angepasst werden müssen, womit eine Veränderung in den funktionalen Anforderungen einhergeht. Dies verlangt besonders kundenseitig viel Vertrauen, da sich z.B. Investitions- oder Krediteigenschaften anpassen könnten.

Die Datenmigration ist der Kern der Transformation: Die Festlegung der Reihenfolge von zu migrierenden Datenbatches bedarf strategischer Entscheidungen. So erfolgte in dem vorgestellten Use Case eine Abwägung zwischen zwei Varianten: der Migration von Daten nach einer fachlichen Reihenfolge, indem man einzelne Domänen nacheinander migriert (und die dazugehörigen Kundendaten; konkret: zuerst alle Funktionalitäten des Wertpapiergeschäftes und Kunden mit einem Depot, Wertpapieren etc.). Dabei kann man mit jenen Domänen starten, die im alten System die größten Kostentreiber sind, um hier schnell Einsparungen zu realisieren. Die andere Variante beinhaltet die Migration nach Kundengruppen, beispielsweise startend mit denjenigen, die am wenigsten Bankprodukte nutzen (wie ein Privatkonto ohne weitere Zusatzprodukte) und aufbauend mit Kunden, die zwei und mehr Produkte in Nutzung haben. Bei letzterem besteht das Risiko, dass einige fachliche Funktionen noch nicht umfänglich auf dem neuen (empfangenden) System laufen und der Abruf dieser im alten System temporär funktionsfähig bleiben muss.

Dieses letztgenannte Risiko ist nicht zu unterschätzen: sollte sich bei der Umsetzung der Forced Migration herausstellen, dass das empfangende System nicht alle Funktionen des Senders (bestmöglich) abbildet, kann es zu größeren Komplikationen kommen. Die Erfahrung zeigt Fälle, in denen die Effizienzverluste durch die Migration die Kosteneinsparungen aus der Systemabschaltung mehr als überschritten hätten. So ist Forced Migration ein Modell mit hohem Wetteinsatz bei gleichzeitig hohem potenziellem Ertrag. Genaue Planung und Kenntnis der Methode innewohnenden Risiken sind der Schlüssel zum Erfolg.

Im **Coexistence-Szenario** werden keine bis nur sehr wenige Änderungen an den involvierten IT-Systemen vorgenommen. Im Vordergrund steht der Zusammenschluss der beiden Unternehmen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit, die jedoch nach außen hin weiter getrennt auftreten. Grundsätzlich bleiben die Systeme ebenfalls unverändert. Denkbar wären minimale Anpassungen wie der Einsatz von Schnittstellen zwischen den Systemen, um Datenaustausch, falls benötigt, zu ermöglichen. Die Umsetzung dieses Szenarios bedarf entsprechend sehr wenig Zeit, hebt allerdings auch keine bis kaum Synergien. Durch den parallelen Betrieb beider Systeme bleiben die Kosten gleich hoch wie vor dem Merger.

Best of breed

Bei der Variante "best of breed" ist das Ziel die Stärken beider Systeme zu vereinen und dadurch die bestmögliche Version zu kreieren, die ohne Einsatz eines neuen Systems erreichbar ist. Es muss sich dennoch für ein empfangendes System, auf das die Gesamtheit der Services/Features migriert werden, entschieden werden. Ähnliche Funktionen von beiden Firmen müssen einer Bewertung unterzogen werden, um zu identifizieren, welche die bessere ist. Für eine möglichst objektive Bewertung sollten dafür vorab Kriterien definiert werden. Diese können beispielsweise laufende Kosten, Grad der Kundennutzung, Funktionsumfang, Änderungsaufwand usw. beinhalten.

Man könnte vermuten, dass dies der einfachste Weg ist, die Migration anzugehen, ohne dass fortschrittliche Features verloren gehen. Der Trugschluss dabei ist, dass viele Systeme, die ein gewisses Alter aufweisen, meist monolithisch gebaut wurden und keine Microservice-Architektur haben, bei der man einzelne Komponenten „aus- und wieder einstecken“ kann. Das erschwert die Übernahme einzelner Services im System, da diese eine hohe Kompatibilität mit dem empfangenden System aufweisen müssen und dies erfahrungsgemäß sehr selten der Fall ist.

Greenfield

Der Greenfield-Ansatz sieht den Aufbau eines neuen Systems vor, welches die Chance bietet, moderne Technologien einzusetzen und verbesserte Datenhaltung und -verarbeitung sowie Kundeninteraktion zu ermöglichen. Die Daten beider Legacy Systeme werden nach bzw. teilweise während der Implementierung des neuen Systems migriert. Das Vorgehen der Migration kann schrittweise oder auf einmal (durch „Big Bangs“) erfolgen.

Die Vorteile im Vergleich zur Instandhaltung eines Legacy Systems liegen auf der Hand: Das neue System kann die Anforderungen beider Parteien abbilden, wodurch Funktionalitäten nicht systembedingt wegfallen müssen. Eine Bewertung, welche Veränderungen an bestehenden Produkten vorgenommen werden und in welchem Umfang eine Datenbereinigung sinnvoll ist, sei hier vorausgesetzt.

Die Komplexität des neuen Systems kann, verglichen zu den Ist-Systemen, reduziert werden, indem Microservice-Architekturen die oftmals historisch gewachsenen Monolithen ersetzen. Ein modularer Aufbau nach Domänen wäre eine Option, um auch zukünftige Modernisierungsbestrebungen des Systems mit reduziertem zeitlichen als auch finanziellem Aufwand umzusetzen. So werden technische Schulden vermieden, die bei der Weiterentwicklung von Legacy Systemen oftmals erhöhte Ressourcen und spezielles Know-How, dass ggf. nicht mehr im Unternehmen verfügbar ist, erfordern.

Dieser systemische „Reset“ erfordert viel Unterstützung aus der Organisation heraus. Das Synergiepotential ist hier enorm hoch, jedoch braucht man bei diesem Ansatz einen langen Atem, da je nach Greenfield-Ansatz sehr viel Zeit bis zur abgeschlossenen Umsetzung vergehen kann und höhere „One-off“ Kosten anfallen können.

Der Ansatz „**Greenfield stepwise**“ sieht zuerst die Migration des einen Legacy Systems auf das jeweils andere vor. Hier kann man erneut von einer Forced Migration sprechen. So bildet man eine einzige Plattform der „alten“ Welt ab, welche anschließend auf das neu konfigurierte „Greenfield“ System migriert wird. Faktisch handelt es sich um zwei Migrationen, die sehr zeitintensiv sind. Die Harmonisierung der Anforderungen muss daher auch, zwar in unterschiedlichem Maße, aber dennoch zwei Mal erfolgen. Das Risiko bei diesem schrittweisen Ansatz ist geringer als beim „Big Bang“ Ansatz, da Zeit keinen kritischen Faktor darstellt. So kann während der ersten Migration der alten Systeme, das neue System bereits gebaut werden und Learnings aus der ersten Migration zu Teilen für die zweite Migration genutzt werden. Allerdings sollte beachtet werden, dass jede Migration Auswirkungen auf Kunden (z.B. temporäre Einschränkungen bei Zugriffen auf Konten) haben kann.

„**Greenfield 2 Big Bangs**“ sieht die direkte Migration beider Legacy Systeme auf das neue System vor, wobei diese beiden Migrationen zeitlich hintereinander erfolgen sollten, um die Last auf dem neuen System zu verteilen. Kundendaten sollten hierbei in einem Batch lückenlos und für den Kunden nicht (oder kaum) bemerkbar auf die neue Plattform migriert werden.

Die Voraussetzung ist, dass die neue Plattform bereits umgesetzt wurde und diese fähig ist, die Datenmenge in kürzester Zeit zu verarbeiten. Die schnelle Vorgehensweise geht allerdings auch mit besonderen Risiken einher. Schon ein Big Bang allein birgt erhebliche Fallstricke: in Frage steht beispielsweise, ob das System mit Lastspitze fertig wird, die Verzahnung der Datenbanken wie geplant gelingt, oder die Integrität der Datensätze sichergestellt werden kann. Hinzu kommt, dass der zweite „Big Bang“ mit dem Ersten nicht zu vergleichen ist: Die Portierung der Daten erfolgt hier nicht in ein „leeres“ Greenfield-System, sondern sie müssen in die bestehenden Datenstrukturen eingefügt werden. Insofern geht dieser Ansatz in kurzer Folge zwei entscheidende Risiken ein. Zunächst diejenigen des „klassischen Big Bangs“ und dann, in schneller Folge, die zusätzlichen Risiken einer Forced Migration (siehe oben). Der entscheidende Vorteil der Methode liegt darin, dass die Migration schnell umgesetzt und häufig unterhalb der Wahrnehmungsschwelle der Kunden durchgeführt werden kann. Aufgrund der erheblichen Risiken ist jedoch besonderes Augenmerk auf exzellente Planung und die Begleitung durch einen erfahrenen Partner geboten.

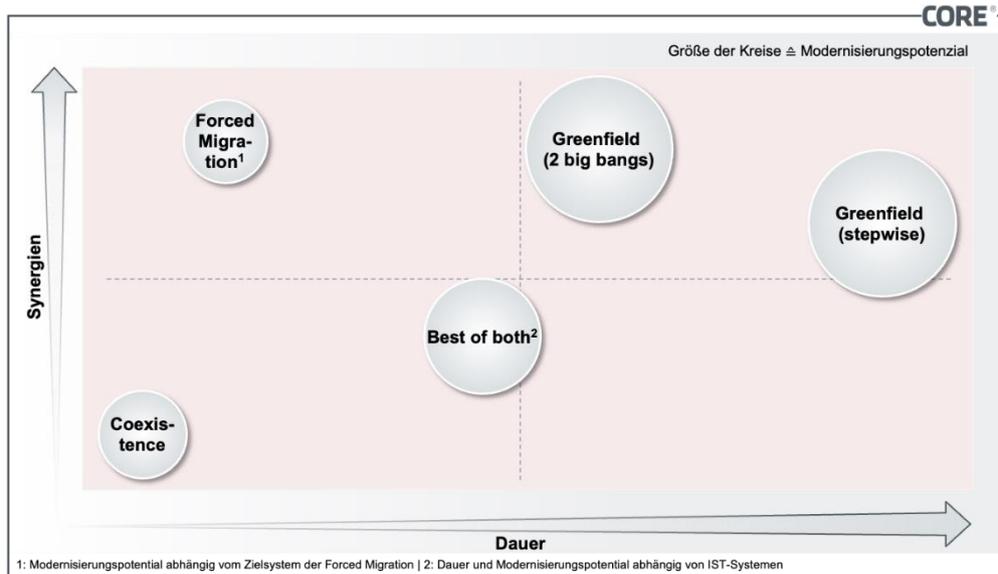


Abbildung 5: Post Merger IT Integration Framework

Die Ausführungen zeigen, dass die Post Merger Integration Phase determinierend für den Erfolg oder Misserfolg eines M&A Vorhabens ist. Innerhalb dieser Phase ist es folgerichtig insbesondere die IT-Abteilung, die einen der größten (Miss-) Erfolgshebel bedient. Neben dem Upside-Potential einer gelungenen Transformation bedingt die hohe Komplexität der Integration auch ein signifikantes Risiko. Infolgedessen ist die frühzeitige Einbeziehung von PMI-Maßnahmen und Technologieexpert:innen in den Deal-Phasen einer der Schlüssel zur Realisierung des Potentials. Da es keine „One-size-fits-all“ Lösung in diesem Kontext gibt, kann in der Schlussbetrachtung auch keine einfache Antwort formuliert werden. Das Bonmot „Es kommt darauf an, ...“ bewahrheitet sich angesichts der technischen Komplexität von Integrationsszenarien aufs Neue. Die Projekterfahrungen der letzten Jahrzehnte haben gezeigt, dass vor allem die strategischen Zielsetzungen des Deals ausschlaggebend für die PMI-Strategie sind und diese sich wiederum nur materialisieren, wenn die PMI-Strategie passend gewählt, professionell geplant und stringent umgesetzt wird. Typischerweise werden Akquisitionsentscheidungen auf der höchsten Managementebene vorbereitet und viele miteinander in Konflikt stehende Überlegungen fließen in die Vorbereitung ein. So ist beispielsweise die Finanzierung für das gesamte Projekt, inklusive der PMI-Phase, sicherzustellen. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Kalkulation der Synergiepotenziale zur Begründung eines Akquisitionsprojektes häufig nicht allein auf wissenschaftlichen und finanzmathematischen Methoden basieren kann und darf. Dieses Vorgehen kann in der Integrationsphase zum Problem werden: treten ungeplante Herausforderungen bei der Integration auf (bspw. sind die Funktionsumfänge der jeweiligen IT-Systeme doch unterschiedlicher als zunächst angenommen), so führt dies unweigerlich zu Verzögerungen bei der Realisierung der Einsparungen. Vor allem bei starken Abweichungen vom Plan kann dies die Finanzierung des Deals auf die Probe stellen. Die IT-Integration hat sich diesbezüglich als besonders kritisch herausgestellt: Abweichungen vom geplanten Projektumfang können hohe Kosten (für Softwarelizenzen, Modifikationen etc.) nach sich ziehen.

4. Schlussbetrachtung

M&A-Deals sind prägende Meilensteine im Lebenszyklus eines Unternehmens. Vor Allem, wenn das Deal-Volumen in Relation zur Größe des eigenen Unternehmens oder seiner Cash-Reserven signifikant ist, wird die Frage nach dem Erfolg des Deals zu einer Frage von Leben und Tod. Dabei stellen wir fest, dass der Erfolg eines Deals nicht ausschließlich in den vielbeachteten Vorphasen bis Closing bestimmt wird, sondern dass die Integrationsphase nach Deal-Abschluss einen entscheidenden Beitrag zur langfristigen Bewertung des Deal-Erfolgs beiträgt.

Wenn also die Post Merger Integration als erfolgsbestimmende Phase bereits zu Beginn des Deals in die Planung des Mergers miteinbezogen wird und der IT die zentrale und kritische Rolle zugeschrieben wird, welche ihr als Kosten-, Synergie- und Innovationstreiberin gebührt, können realistische Annahmen zu den Potentialen von M&A Deals getroffen und negative Überraschungen verhindert werden.

Dazu gehört, dass kostenintensive Neuentscheidungen für unterschiedliche Integrationsszenarien während der Transaktion oder gar der eigentlichen Integration vermieden werden können. Immanent wichtig ist dabei, dass die Zielbestimmung der Integration bereits bei der Dealhypothese formuliert und in Einklang mit den Businesszielen gebracht wird. Dafür muss der Optionsraum für die möglichen Integrationsszenarien verstanden sein, um den Planungs- und Umsetzungsprozess effektiv zu gestalten – auch wenn während der Transaktion und späteren Integration selbstverständlich Adjustierungen an der Planung vorgenommen werden müssen.

Mit Hilfe einer holistischen Betrachtung von Transaktionen, in dem die Perspektiven des Managements, der IT und von M&A Expert:innen eingeholt und berücksichtigt werden, steigt die Wahrscheinlichkeiten für erfolgreiche Deals signifikant. Diese interdisziplinär getroffenen Entscheidungen ermöglichen Firmen, die relevanten Kriterien für die Integration zu identifizieren, zu bewerten und nachfolgend abzuwägen, welches Integrationsszenario die strategischen Beweggründe der Akquisition bzw. des Mergers komplementiert.

Quellen

- Fugmann, M. (2023). *Bankenkrise: US-Regionalbanken stürzen ab*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Finanzmarktwelt: <https://finanzmarktwelt.de/bankenkrise-us-regionalbanken-stuerzen-ab-269364/>
- Kummerfeld, C. (2023). *PacWest Bancorp schafft Verkauf großer Vermögenswerte*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Finanzmarktwelt: <https://finanzmarktwelt.de/pacwest-bancorp-verkauf-von-assets-273278/>
- Dörner, A. (2023). *Regionalbank First Citizens kauft große Teile der Silicon Valley Bank*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Handelsblatt: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/bankenkrise-regionalbank-first-citizens-kauft-grosse-teile-der-silicon-valley-bank/29060444.html>
- Sen, A., & Barbaglia, P. (2022). *Dealmakers brace for slow 2023 recovery after global M&A sinks*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Reuters: <https://www.reuters.com/markets/deals/dealmakers-brace-slow-2023-recovery-after-global-ma-sinks-2022-12-21/>
- Davis, M. F., Tse, C., & Foerster, J.-H. (2022). *Dealmaking Slips by Almost a Third in 2022 Marked by Volatility, Inflation*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-21/dealmaking-falls-by-30-in-2022-as-inflation-volatility-hit-m-a-volumes>
- PWC. (2023). *Q1 2023 overview*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von PWC: <https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/ipo-centre/global-ipo-watch.html>
- Comfort, N., Foerster, J.-H., Arons, S., & Pogkas, D. (2020). *Europe's Embattled Banks Look to Mergers as Way Out of Malaise*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-european-banks-mergers-acquisitions/>
- Ohanian, M. (2016). *Experte: Credit Suisse muss sich vor Übernahme schützen*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Handelszeitung: <https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/experte-credit-suisse-muss-sich-vor-uebernahme-schuetzen-1135215>
- Storbeck, O., Walker, O., & Sciorilli Borrelli, S. (2022). *UniCredit and Commerzbank merger talks derailed by Ukraine war*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Financial Times: <https://www.ft.com/content/c445dcdd-b2e5-4120-afb8-bf44612e5715>
- Blume, J. (2021). *Credit Suisse verbrennt bei Archegos-Pleite 4,4 Milliarden Franken – Groß angelegter Umbau im Management*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Handelsblatt: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/schweizer-grossbank-credit-suisse-verbrennt-bei-archegos-pleite-4-4-milliarden-franken-gross-angelegter-umbau-im-management/27069504.html>

-
- Handelsblatt. (2021). *Credit Suisse lotet in Greensill-Affäre Entschädigung aus*. Abgerufen am 12. Juli 2023 von Handelsblatt: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/banken/grossbank-credit-suisse-lotet-in-greensill-ffaere-entschaedigung-aus/27042158.html?ticket=ST-123644-5BoRHCgkqaDnMj2llvjo-ap6>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1993). *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum Books.
- Bruner, R. F. (2002). Does M & A pay? A Survey of Evidence for the Decision-maker. *Journal of Applied Finance*, 48-69.
- Jansen, S. A. (2016). *Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- UBS Americas Inc . (02. 09 2022). *UBS and Wealthfront mutually agree to terminate merger agreement* . Von UBS Investor Relations: <https://www.ubs.com/global/de/investor-relations/press-releases/overview-news-display-ndp/en-20220902-wealthfront.html> abgerufen
- Bloomberg. (2019). Abgerufen am 12. August 2023 von Advent and Bain Score Payouts After Sparking Payments Deals: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-03-19/advent-and-bain-score-payouts-after-sparking-payments-deals#xj4y7vzkg>
- Bloomberg. (2023). Abgerufen am 15. August 2023 von Credit Suisse erhält 50 Milliarden Notenbank-Franken - Aktie steigt: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-16/credit-suisse-erhalt-bis-zu-50-milliarden-zentralbank-franken#xj4y7vzkg>
- Reuters. (2022). *Reuters US Markets*. Abgerufen am 12. August 2023 von Payments company Bolt scraps \$1.5 billion deal to buy crypto firm Wyre: <https://www.reuters.com/markets/us/payments-company-bolt-scraps-15-blm-deal-buy-crypto-firm-wyre-2022-09-10/>

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: IPO-Volumen und aktueller Market Cap bei Startups	5
Abbildung 2: Zusammenhang BIP und Anzahl der jährlichen M&A Deals	6
Abbildung 3: Post Merger Integration Phasen	12
Abbildung 4: Fokuskriterien zur Beachtung bei der Wahl des IT-Integrations szenarios	17
Abbildung 5: Post Merger IT Integration Framework	21

Autoren



Julija Brull ist Senior Transformation Manager bei CORE. Sie hat ihren Master in Management an der University of St. Andrews absolviert. Sie verfügt über mehrjährige Beratungserfahrung im Technologiesektor. Ihre Schwerpunktthemen umfassen IT-Strategie, Organisationsentwicklung und -transformationen sowie Informationssicherheit. Zu Julijas Erfahrung gehören zahlreiche Projekte im Bankensektor, z.B. die Unterstützung einer IT-Systemmigration von zwei Großbanken in der Post-Merger-Integrationsphase, IT-Architektur-Reviews oder die Entwicklung von IT-Strategien.

Mail: julija.brull@core.se



Selina Großmann ist Transformation Manager bei CORE. Sie hat ihren Master of Arts in Unternehmensführung an der Universität St. Gallen absolviert. Ihre Schwerpunkte liegen in agilen Organisationsstrukturen, in der Risikobewertung und finanziellen Bewertung von IT-Transformationen. Ihre Erfahrung stützt sich dabei u.a. auf die Implementierung einer Handelsregulierungslösung für einen internationalen Finanzdienstleister, die Erstellung eines TOM und Modus Operandi für einen IT-Dienstleister im Finanzsektor sowie eine Kernbankentransformation für eine etablierte Fahrzeugfinanzierungsbank.

Mail: selina.grossmann@core.se



Thomas Henschen ist Transformation Director bei CORE. Er verfügt über einen Specialised Executive Master in Business Consulting, den er an der ESCP Paris erlangte. Seine Erfahrungen umfassen beispielsweise die Einführung eines SAP HCM-Systems im Rahmen einer Post-Merger Integration, strategische Projektleitung für die Einführung eines neuen Kernbankensystems und umliegender Systeme für eine Europäische herstellerabhängige Automobilbank sowie Systemarchitektur-Reviews, beispielsweise für ein global agierendes Spezial- und Rückversicherungsunternehmen vor dem Hintergrund veränderter strategischer Anforderungen.

Mail: thomas.henschen@core.se



Christoph Kurtzmann ist Transformation Director bei CORE. Als Wirtschaftspsychologe unterstützt Christoph unter anderem die Begleitung umfangreicher organisatorischer Veränderungsprozesse. Bei CORE fokussiert er sich vor allem auf Klienten aus dem Finanzsektor und der Versicherungswirtschaft und hilft bei der Umsetzung komplexer IT-Transformationen, entwickelt gemeinsam Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung und berät Klienten im Rahmen von herausfordernden M&A Aktivitäten. In den letzten Jahren zählten zahlreiche Transaktionen im Finanzsektor zu seinen Projekten, welche er im kompletten Deal-Lifecycle begleitet hatte.

Mail: christoph.kurtzmann@core.se



Fabian Meyer ist Managing Partner bei CORE und verantwortlich für die internationale Geschäftsentwicklung sowie für die Umsetzung komplexer IT-Projekte mit dem Schwerpunkt auf Digitalisierungsprojekte im Bankensektor. Er verfügt über mehrjährige Beratungserfahrung im Bankensektor und in der Transformationstechnik. Fabian betreut eine Vielzahl an Klienten aus der Finanzindustrie bei der Entwicklung von Strategie, der Konzeptionierung und Umsetzung von M&A Vorhaben sowie komplexen Transformationsvorhaben.

Mail: fabian.meyer@core.se

CORE SE
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Am Sandwerder 21-23
14109 Berlin | Germany
<https://core.se/>
Phone: +49 30 263 440 20
office@core.se

COREtransform GmbH
Limmatquai 1
8001 Zürich | Helvetia
<https://core.se/>
Phone: +41 44 261 0143
office@core.se

COREtransform Ltd.
Canary Wharf, One Canada Square
London E14 5DY | Great Britain
<https://core.se/>
Phone: +44 20 328 563 61
office@core.se

COREtransform Consulting MEA Ltd.
DIFC – 105, Currency
House, Tower 1
P.O. Box 506656
Dubai | UAE Emirates
<https://core.se/>
Phone: +97 14 323 0633
office@core.se