

BEI FUSIONEN UND FIRMENÜBERNAHMEN WERDEN DIE INTEGRATIONS-  
AUFWÄNDE UND -KOSTEN REGELMÄSSIG UNTERSCHÄTZT

# OHNE PROFESSIONELLE PROZESS- UND IT- HARMONISIERUNG KEIN FUSIONSERFOLG



Von Uwe Pokoj, ERPvisors (ehemals TMG Consultants),  
bringt seine langjährige TMG-Erfahrung nun bei ERPvisors ein

*Das Fusionskarussell hat in den vergangenen Monaten auch hierzulande gehörig Fahrt aufgenommen. Das Volumen, mit dem deutsche Unternehmen Firmenübernahmen und Fusionen einleiteten, summierte sich in 2016 auf stattliche 259 Milliarden Dollar. Im Vergleich zum Jahr davor ist das mehr als das Doppelte. Behalten führende M&A-Auguren wie Goldman Sachs oder JP Morgan recht, wird sich das Karussell in 2017 weiterdrehen.*

*So unterschiedlich die Motive und Anlässe für eine Übernahme oder einen Merger auch sein mögen: In fast allen Fällen werden sich die Verantwortlichen mit der Herausforderung konfrontiert sehen, dass mit dem Zusammenschluss der Unternehmen heterogene Prozess-, Daten- und IT-Strukturen entstehen. Diese differenten Strukturen müssen harmonisiert werden. Passiert dies nicht, wird das operative Zusammenwachsen und das Erschließen von Synergien zwischen den Unternehmen erheblich erschwert oder gar unmöglich gemacht.*

➤ Mehr als die Hälfte aller Fusionen scheitert.<sup>1</sup> Synergien und Kostensenkungspotenziale werden häufig weder in der Höhe, noch mit der Schnelligkeit erschlossen, wie es sich die Architekten der Zusammenschlüsse im Vorfeld der Transaktion vorgestellt hatten. Die Ursachen für diese Zielverfehlungen reichen von zu großen Unterschieden in den Unternehmenskulturen über simple Schätzfehler als Folge unzureichend erhobener Basisinformationen bis hin zur schieren Größe der betreffenden Transaktion und der dadurch verursachten, kaum mehr zu beherrschenden Komplexität der Integrationsaufgabe. Die rechtlichen und steuerlichen Fragen eines Mergers sind normalerweise schnell vom Tisch. Und auch die Finanzströme lassen sich relativ rasch zusammenfahren. Woran es bei vielen Unternehmenszusammenschlüssen hapert und woran etliche dieser Transaktionen scheitern, ist die operative Integration. Unter anderem müssen Prozesse harmonisiert, Daten und IT-Systeme vereinheitlicht werden. Eine möglichst reibungsfrei funktionierende, an den neuen Geschäftsanforderungen ausgerichtete IT ist für den Erfolg eines Mergers nach aller Erfahrung unerlässlich. Die neu entstehende IT-Komplexität in den Griff zu bekommen und die erforderliche Effektivität und Effizienz in der Prozessunterstützung sicherzustellen, ist allerdings eine Aufgabe, deren Bewältigung weit mehr verlangt als klassisches IT-Know-how.

## **INHOMOGENE PROZESS- UND IT-STRUKTUREN GEFÄHRDEN DEN MERGER-ERFOLG**

Wie die Praxis immer wieder zeigt, sind Fehlentwicklungen im Prozess einer Unternehmenszusammenführung nicht selten auf Unzulänglichkeiten in Organisation und IT zurückzuführen. So war es auch in dem nachfolgenden, beispielhaft ausgewählten Fall aus der Beratungspraxis. Die Ausgangssituation war bei diesem Fusionsprojekt überaus herausfordernd: gleich drei eigenständig am Markt operierende Firmengruppen mit insgesamt über 50 Standorten weltweit sollten zusammengeschlossen werden.

Beauftragt wurden wir, weil im Zuge der Verschmelzung ein IT-Projekt in eine bedenkliche Schiefelage geraten war. Eine der drei Firmen hatte gerade ein neues ERP-System eingeführt. Bei der zweiten Firma war die IT gerade dabei, einen der Standorte auf ein neues ERP-System umzustellen. Man hatte hierzu auch bereits mehrere Anläufe unternommen, ohne dabei allerdings entscheidend vorangekommen zu sein. Die dritte Firma schließlich befand sich zum damaligen Zeitpunkt gerade im Planungsstadium einer ERP-Einführung. Das heißt: Jede der Firmengruppen hatte einen speziellen IT-Status und ihre eigene Systemwelt – und diese „Welt“ war innerhalb einer Gruppe nicht einheitlich. Durch die Tatsache, dass neben den neuen Individual-Systemen eine heterogene, gewachsene Alt-Welt existierte, war insgesamt ein ziemlicher Wildwuchs entstanden. Als Folge der unterschiedlichen IT-Systeme galt dies ebenso für die Stammdaten.

Beim Versuch, die bestehenden Unzulänglichkeiten zu beseitigen, war es immer wieder zu Terminverzögerungen gekommen: Angesetzte „Go live“-Termine konnten mehrmals nicht gehalten werden, die Kosten liefen davon. Schon beim ersten Standort, bei dem man versucht hatte, das neue ERP-System einzuführen, waren weit höhere Kosten und Aufwände angefallen als veranschlagt. Obendrein musste man erkennen, dass die Qualität der Umsetzung schlecht und der Nachbetreuungsaufwand enorm hoch war. Etliche Funktionalitäten fehlten, dringend erforderliche Reports konnten nicht generiert werden, die Produktionsplanung war nur mit hohem manuellem Aufwand zu realisieren. Kurz und gut: Zahlreiche funktionale Anforderungen aus den Fachbereichen wurden nur unzureichend abgedeckt, manche überhaupt nicht.

Hinzu kam, dass das gewählte Implementierungsvorgehen nicht dem „State of the Art“ für Projekte dieser Größe und Komplexität genügte. Die Hoheit für das Projekt hatte man komplett in die Hände der IT gelegt. Im Prinzip wurde den Fachbereichen ein „Rundum-Sorglos-Paket“ offeriert. Jeder

Standort wurde quasi seinen spezifischen Anforderungen entsprechend bedient. Konsequenz war unter anderem: Die Entwicklungsaktivitäten am System haben nie wirklich aufgehört, weil ständig irgendwo nachzubessern war. Fehlten bei einer Lösung zum „Go live“-Termin noch irgendwelche „Kleinigkeiten“, wurden diese eben im laufenden Betrieb bereinigt. Eine Folge dessen war, dass die Spezialisten sowohl aus der IT als auch aus dem Business permanent benötigt wurden (für die normalen Entwicklungstätigkeiten als auch für das Troubleshooting in den Folgephasen) und somit zum maßgeblichen Engpass für die Geschwindigkeit des Projektes wurden. Ein wirklicher Roll-out konnte bei dieser Vorgehensweise nicht gelingen.

Bei einer größeren Anzahl von Standorten sollten solche „Single Side“-Implementierungen nicht die priorisierte Vorgehensweise sein: Hochrechnungen bei unserem Beispielfall liefen darauf hinaus, dass das Projekt – angesichts von mehr als 50 Standorten – bei einem Festhalten an der oben skizzierten sequenziellen Vorgehensweise rund 10 Jahre laufen würde.

	Typ I Single-Side-Implementierung	Typ II Template-Implementierung	Typ III Roll-out
Anzahl Einführungen	1-2	3-10	> 10
Art der Einführung	einzeln	sequenziell/geringe Parallelisierung	parallel
Standardisierungsgrad	niedrig	mittel	hoch
Synergiepotenziale	wenig	Synergien durch Standardisierung	Synergien durch Standardisierung und Aufgabenteilung
Rollen	Projektteam verantwortlich für alle Aufgaben	Trennung der Verantwortlichkeiten in Aufgabenblöcke Template und Roll-out	Trennung der Verantwortlichkeiten in Aufgabenblöcke Template und Roll-out: Standort-Analyse, Schulung, Test, Cut-over, Konsolidierung
Teamstruktur	Spezialisten in der Regel durch externe Dienstleister	Spezialisten in der Regel durch Aufbau interner MA, unterstützt durch externe Dienstleister	Aufbau interner Spezialisten, externe Unterstützung für Parallelisierung
Erfolgsfaktoren	Spezialisten vor Ort	Spezialisten vor Ort, Qualität des Templates	Spezialisten im Zentralbereich, Qualität des Templates, dedizierte Vorgehensweise durch Ausbildung der MA vor Ort, professionelles Projektmanagement

Als Folge mehrerer nicht eingehaltener Termine, aus dem Ruder laufender Kosten und einer immer vehementer artikulierten Unzufriedenheit seitens der Fachbereiche sah sich das oberste Management des Unternehmens schließlich in der Pflicht, einzugreifen. Mit einem professionellen Projekt-Audit aus objektiv-neutraler Sicht sollte festgestellt werden, was möglicherweise anders gemacht werden müsste, um den Erfolg des Projektes sicherzustellen.

⌵  
Abbildung 1:  
Grundtypen von ERP-  
Einführungen

Bei unserer Analyse stellten wir relativ schnell fest, dass die aufgetretenen Probleme nicht allein auf der technischen IT-Ebene zu lösen sein würden. Jede der drei Firmengruppen agierte noch entsprechend der eigenen Prozesse. Als Konsequenz der heterogenen Prozess- und IT-Landschaft und der komplett unterschiedlichen Arbeitsweisen wäre es kaum möglich gewesen, die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen. Von homogenen Strukturen und einheitlichen Prozessen und Systemen – so wie das oberste Management sich dies vorgestellt hatte – war man noch meilenweit entfernt. Nach dem Audit war klar: Ohne eine Harmonisierung der Prozesse und der IT-Systeme würde das Ziel des Mergers niemals erreicht werden.

Der von uns daraufhin ausgearbeitete Lösungsvorschlag basiert auf zwei Eckpfeilern:

1. Aufsetzen einer neuen Projektorganisation und Trennen der Verantwortlichkeiten
2. Abkehr vom IT-getriebenen Ansatz und konsequente Anwendung einer businessorientierten Vorgehensweise

## WIE DIE PROZESS- UND IT-HARMONISIERUNG GELINGT

Beide Lösungsansätze hängen eng miteinander zusammen. Beim IT-getriebenen Ansatz ist die IT letztlich für alles zuständig. Konsequenterweise führt diese Vorgehensweise dazu, dass die Mitarbeiter, die die Geschäftsprozesse definiert haben, auch die Aufbauorganisation konzipieren, die Datenstrukturen bauen, Lösungen entwickeln, diese umsetzen und auch die Einführung begleiten. Immer wieder kommt es dabei vor, dass Lösungen aus Zeitdruck und mangels ausreichender personeller Kapazitäten bereits umgesetzt werden (müssen), bevor sie komplett fertig sind. Zu den Charakteristiken zählt ferner, dass ständig noch bis kurz vor der Einführung entwickelt wird und daher die Zeit für ordentliche Tests und Schulungen fehlen. Die Versäumnisse führen zu einem enorm hohen Nachbetreuungsaufwand – was das Teilprojekt am nächsten Standort ebenfalls in Mitleidenschaft zieht. Der Teufelskreis beginnt von vorn.

Um Überlastungen und Engpässe dieser Art zu verhindern, haben wir die Projektorganisation komplett gedreht. Die Verantwortungen für Anforderungs- und Prozessdefinitionen, Entwicklung und Roll-out wurden getrennt:

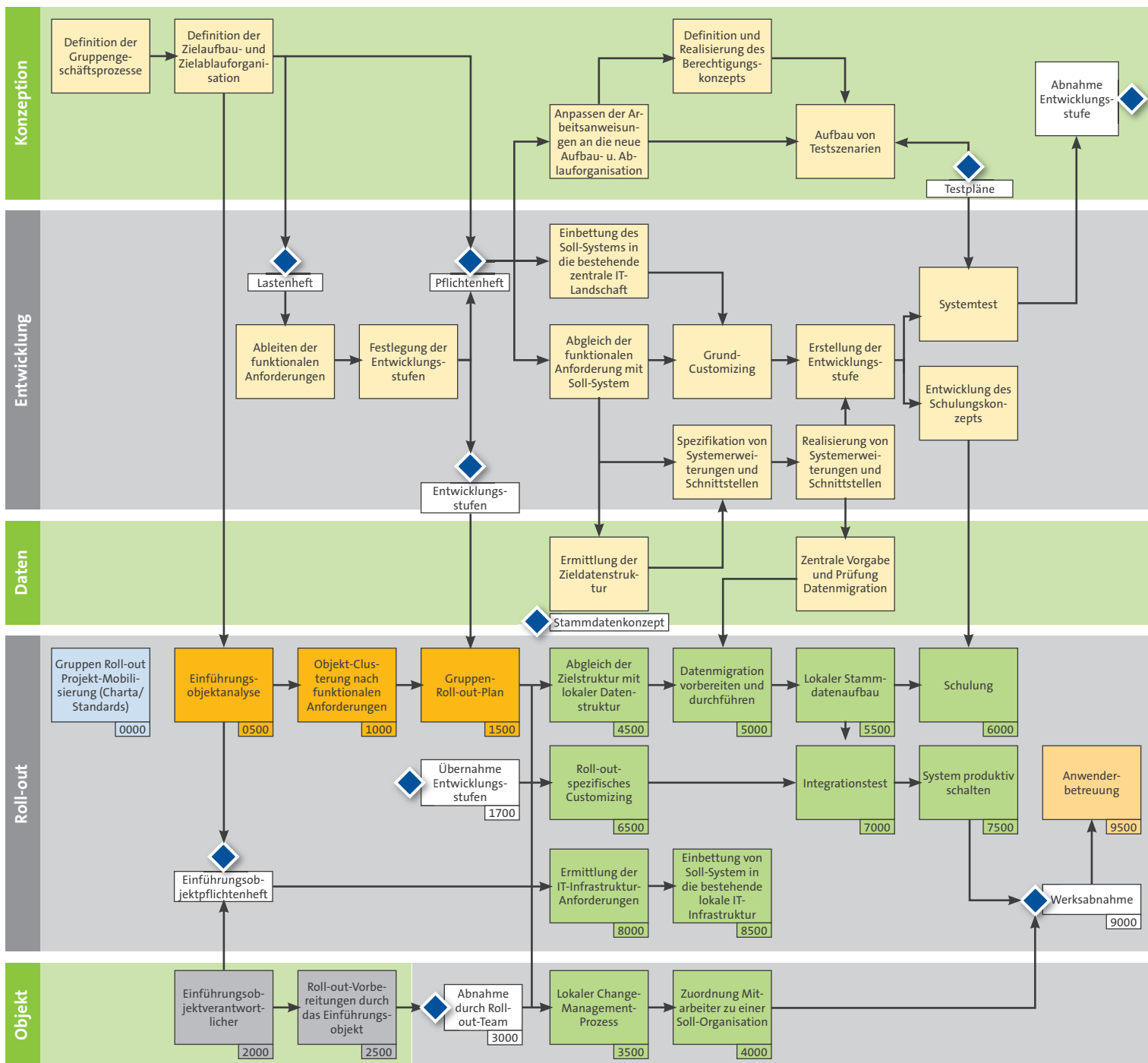
- Als erstes war es erforderlich, übergreifende, für alle geltende Gruppengeschäftsprozesse zu definieren. Da es zum damaligen Zeitpunkt noch keine Organisationseinheit gab, der man diese Aufgabe hätte übertragen können, wurde unter Regie der TMG eine Task-Force bestehend aus den Prozessexperten der jeweiligen Firmengruppe gegründet, die innerhalb von zwei Monaten sämtliche bestehenden Geschäftsprozesse analysieren und darauf basierend neue Gruppengeschäftsprozesse definieren musste.

Das Ergebnis der Task-Force-Arbeit – die neu definierten Gruppengeschäftsprozesse – lieferte die Grundlage, auf der anschließend das maßgebliche Template für die ERP-Einführung entwickelt werden konnte.

- Die IT hatte sich jetzt vornehmlich um die Entwicklung – das Erstellen des grundlegenden Templates – zu kümmern, sowie um die strukturierte Übergabe an die Roll-out-Mannschaft und die Unterstützung der Test- und Implementierungsphasen.
- Für den Roll-out war ein komplett anderes Team zuständig, gemischt zusammengesetzt aus Mitarbeitern der IT sowie aus den verschiedenen Fachbereichen der drei Firmengruppen. Innerhalb des Roll-out-Teams haben wir dann noch eine weitere Trennung vorgenommen: in die verschiedenen Disziplinen Schulung, Test, Datenmanagement, Einführungsunterstützung und -betreuung. Erst, als das Template fertig entwickelt und übergeben worden war, ist das Roll-out-Team „los-gelaufen“, hat die Mitarbeiter vor Ort geschult, die Daten übernommen, die Einführung gemagt und auch den Roll-out in den Standorten betreut. Mit dieser Aufgabentrennung wurde es möglich, Verantwortung auf Basis eindeutiger Übergabepunkte für Teilergebnisse und Lösungen klar zuzuteilen.

Die im Verlauf der Projektarbeit entwickelte Vorgehensweise zur Einführung komplexer ERP-Systeme ist in Abbildung 2 im Überblick dargestellt. Die Methode kann ohne größere Anpassungserfordernisse auch in anderen ERP-Einführungsprojekten angewendet werden.

Die Besonderheiten und Herausforderungen eines solchen Großprojektes und der gewählten Einführungsmethodik lassen sich im Rahmen eines Fachartikels natürlich nur ansatzweise skizzieren. Wichtig ist uns allerdings der Hinweis auf folgende Punkte:



■ Ein entscheidendes, den Erfolg maßgeblich prägendes Element in der Vorgehensweise ist die Installation eines Einführungsverantwortlichen je Standort bzw. Objekt (in der Abbildung 2 auf der Objektebene das Kästchen links unten). Diese Person ist als Projektleiter für den Roll-out an „seinem“ Standort zuständig. Erfolgskritisch ist, dass es sich um eine starke Persönlichkeit handelt, um jemanden, der in der Belegschaft angesehen ist, der seine Leute bestens kennt und der auch durchsetzungsstark ist.

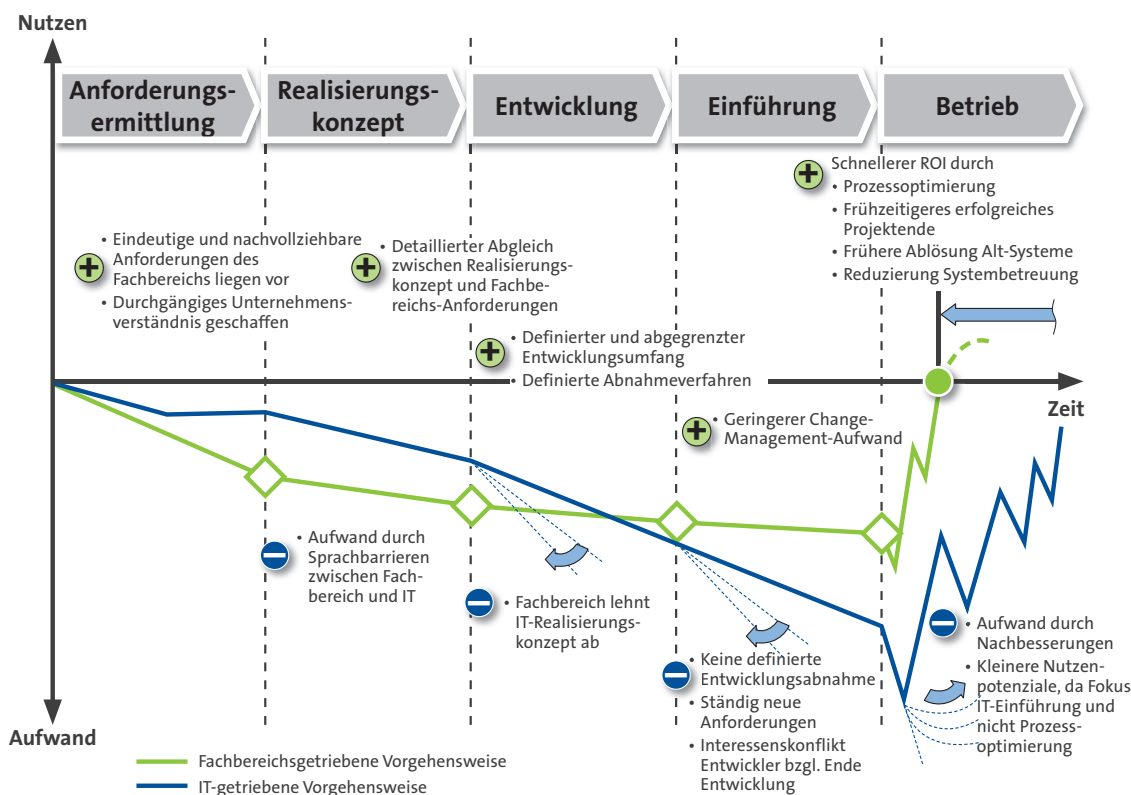
■ Wegen der Projektgröße und der Vielzahl an Beteiligten – in der Spitze waren bis zu 300 Personen in das Projekt involviert – haben wir die Vorgehensweise mit einer speziellen Projektmanagement-Methodik flankiert. Gestützt auf diese Methodik war es möglich, jederzeit über den Status „im Bilde“ zu sein und die gebotene Transparenz über alle Ebenen und Aufgaben hinweg zu gewährleisten: von der zentralen Ebene bis hin in die einzelnen Projekte in den jeweiligen Standorten. Traten an irgendeinem Standort irgendwelche Fehler auf oder drohten kritische Situationen zu entstehen, konnte zeitnah von der Zentrale aus Unterstützung zur Problembeseitigung geleistet werden.

⌵  
Abbildung 2:  
TMG-Vorgehensweise  
bei komplexen ERP-  
Einführungen

- Erfahrungen zeigen, dass sich bei den meisten Aktivitäten der zu leistende Aufwand durch Bereitstellen standardisierter Vorlagen deutlich reduzieren lässt. In dem von uns entwickelten „Werkzeugkoffer“ waren zum Beispiel alle Aktivitäten, die im Rahmen einer Lösungsentwicklung oder Einführung erforderlich sind, in maximaler Breite inklusive der erforderlichen Standardprojektpläne und Dokumente beschrieben.
- Hinter der Vorgehensweise steckt ein praxisbewährter Standardprojektplan, anhand dessen eine klare Abfolge von Aktivitäten beschrieben und auf der Zeitachse abgebildet werden kann. Bei hoher Parallelisierung von Einführungen und der Vielzahl zeitgleich stattfindender Tätigkeiten – die von den Mitarbeitern zudem noch an unterschiedlichen Orten ausgeführt werden – lässt sich der jeweilige Projektstatus ohne ein professionelles, toolgestütztes Projektmanagement weder transparent darstellen noch einer aussagefähigen Fortschrittskontrolle unterziehen. Idealerweise beschreiben die Instrumente des Projektmanagements hinreichend genau, welche Arbeitsinhalte innerhalb einer Aktivität anfallen, wie die Ergebnisse einzelner Aktivitäten zu dokumentieren und zu berichten sind und welche Eskalationsmechanismen vereinbart wurden – also wie der Prozess schlussendlich konsequent gelebt wird.
- Für die Steuerung der offenen Punkte und ungeplanten Aufgaben – etwa beim Projektdurchlauf, bei Scope-Änderungen, im Ressourcenmanagement oder auch bei den Supportprozessen – haben wir wegen der außergewöhnlich großen Anzahl und der hohen Parallelität von Roll-outs ein eigenes datenbankgestütztes Issue-Management aufgebaut. Dieses Instrument ermöglichte die Kollaboration zwischen den verschiedenen Projektbeteiligten, um zum Beispiel Aufgaben bzw. offene Punkte flexibel zu verschieben und die Verantwortung für bestimmte Aufgaben – über Ebenen und Projektteams hinweg – einwandfrei und ohne Zeitverlust – entweder an die Zentrale oder einen bestimmten Standort oder beispielsweise aus dem Roll-out-Team an die Prozessverantwortlichen zu delegieren.
- Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der gewählten Vorgehensweise und den business-orientierten Ansatz ist die richtige Teamzusammensetzung. Unsere Leitmaxime war hier von vornherein, gemischte Teams aus Business- und IT-Experten zu bilden und diese mit der konkreten Ausgestaltung der Vorgehensweise, der Methodik und der projektinternen Prozesse zu betrauen. Einen Großteil der Inhalte haben wir aus den Standards und unseren Erfahrungen eingebracht. Die Teams wurden von uns auch professionell angeleitet – letztlich haben sie sich aber an entscheidender Stelle des Projektes von Beginn an einbringen und die Ergebnisse mitgestalten können. Die Mitarbeiter mitzunehmen statt ihnen etwas aufzuoktroieren hat sich auch in diesem Projekt als extrem wichtig erwiesen. Dies gilt auch und gerade in der Phase des eigentlichen Roll-outs in die Breite.

Im Sinne eines Change-Managements war wichtig, von vornherein offen und mit der notwendigen Sensibilität über das geplante Projekt zu informieren und die Belegschaft „abzuholen“. Betroffene zu Beteiligten zu machen ist nicht zuletzt auch deshalb dringend geboten, weil man für eine Umgestaltung dieser Art eine Vielzahl engagierter Mitstreiter braucht. Die in der Roll-out-Phase anfallenden Aktivitäten lassen sich in vielfältiger Weise auch dazu nutzen, die Mitarbeiter aktiv mit in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Beginnen muss man mit der Einbindung wichtiger Mitarbeiter und zwar – wie erwähnt – bereits beim Aufsetzen des Gesamtprojektes.

- Bei einer komplexen ERP-Einführung wie in unserem Fallbeispiel passiert ja wesentlich mehr, als nur IT einzuführen. Weiterer wesentlicher Bestandteil des Change-Prozesses ist, dass vielen Mitarbeitern eine komplett neue Arbeitsweise abverlangt wird. Konsequenz ist, dass die betroffenen Mitarbeiter auf die neuen Geschäftsabläufe vorbereitet und durch Schulungen im Umgang mit der neuen IT-Lösung vertraut gemacht werden müssen.



↓  
Abbildung 3:  
Business- versus IT-  
getriebene Vorgehens-  
weise

Damit die neuen Prozesse von allen Beteiligten verstanden und später auch gelebt werden können, hat es sich in der Praxis bewährt, sogenannte Funktions-, Integrations- sowie Massen- und „User Acceptance“-Tests durchzuführen. Die Ausführung der Tests sowie die Definition der hierfür notwendigen Testszenarien werden in Zusammenarbeit mit Key-Usern sowie ausgewählten Prozessexperten aus den Fachbereichen erstellt.

- Zu den maßgebenden Erfolgsfaktoren zählt ferner, dass alle relevanten Projekt-Akteure – die für die Einführung an ihren Standorten verantwortlichen Projektleiter genauso wie die Mitglieder des Entwicklungs- und des Roll-out-Teams – die (Selbst-)Disziplin mitbringen und wirklich nur in ihrem jeweiligen Aufgabengebiet agieren. Konkret: Wer für die Durchsetzung eines Gruppengeschäftsprozesses verantwortlich ist, darf die Mitarbeiter eines größeren Standortes im Rahmen einer Informationsveranstaltung durchaus selbst auf die neuen Abläufe einstimmen. Er sollte dem Roll-out-Team zum Beispiel aber nicht vorschreiben wollen, wie es den Integrationstest durchzuführen hat.

Ein komplexes ERP-System einzuführen, ist schon lange kein reines IT-Projekt mehr. Die IT ist nur die Klammer. Wer ein solches Vorhaben ausschließlich durch die IT-Brille betrachtet und angeht, bewegt sich sehr schnell nur noch auf der unteren Ebene der IT-Architektur: auf der Daten- und Infrastrukturbene. Vernachlässigt wird dabei, dass es immer auch um Prozesse geht und dass immer Menschen mit an Bord sind. Dies ist mit ein Grund, warum wir bei TMG bei solchen Aufgaben einen ganzheitlichen Ansatz fahren.

Eine ERP-Einführung ist ein echtes Change-Management-Projekt. Mit allem, was dazu gehört. Klassisches IT-Know-how reicht längst nicht aus, um komplexe ERP-Projekte erfolgreich ins Ziel zu bringen. Hinzukommen muss die Fähigkeit, Veränderungen professionell zu managen. Der allgemeine „Methoden- und Instrumentenkasten“, auf den Unternehmen im Projekt- wie im Veränderungsmanagement zurückgreifen können, ist mittlerweile wirklich gut gefüllt. Dass produzierende Unternehmen es dennoch oft nicht schaffen, diese Instrumente richtig einzusetzen und ihre Projekte zeit- und budgetkonform über die Ziellinie zu bringen, erleben wir in der Praxis immer wieder. Warum das so ist, bietet sicherlich genügend „Stoff“ für einen eigenen Artikel. ↙