



FOKUS: BANKEN

Verbinden, was zusammengehört

Ob der Zusammenschluss zweier Finanzinstitute erfolgreich ist, hängt nicht selten davon ab, wie schnell es gelingt, die unterschiedlichen IT-Systeme sinnvoll ineinander zu integrieren. Nur so können die beabsichtigten Kosteneinsparungen tatsächlich erzielt werden.

→ VON DR. OLIVER MÜNSTER & ALEXANDRA ASFOUR

Fusionen und Übernahmen zählen neben der Globalisierung zu den derzeit grössten Herausforderungen für den Finanzsektor. Dieser Meinung sind nach einer aktuellen Banken-Trendstudie des Marktanalyse- und Beratungsinstituts Pierre Audoin Consultants (PAC) mehr als ein Drittel (35%) der über 100 befragten Bankenrepräsentanten aus acht westeuropäischen Ländern. Angesichts der Finanzmarktkrise wird sich diese Entwicklung zweifellos noch verstärken, denn das Umfeld erzwingt Zusammenschlüsse unter enormem Kostendruck. Nahezu drei Viertel (73%) der Befragten rechnen der IT dabei die Rolle des Wegbereiters zu.

Eine Aufgabe, die nicht leicht zu erfüllen ist. In der Regel sind bei beiden Partnern hoch komplexe IT-Umgebungen mit verschiedensten Technologien und Anwendungen sowie Schnittstellen zu zahlreichen externen Systemen im Einsatz: von der Kernbankplattform über Lösungen für E-Banking und fürs Customer Relationship Management (CRM) bis zum E-Mail-Programm. Die Systeme sind über Jahre hinweg gewachsen und Schritt für Schritt erweitert worden, um sie an veränderte Geschäftsausrichtungen, neue gesetzliche Vorschriften oder interne Regelungen zu Risikomanagement und Compliance anzupassen.

WELCHE STRATEGIE IST DIE RICHTIGE?

Die IT-Verantwortlichen haben dabei gleich mehrere Hürden zu meistern. Die Ziellösung muss künftige Anforderungen erfüllen und migriert bzw. implementiert werden können, ohne das laufende Geschäft zu beeinträchtigen. Dabei gilt es, den Spagat zwischen der sorgfältigen Definition einer optimalen Zielarchitektur und einer zügigen Implementierung zu schaffen. Was den Erfolg ausmacht, geben die Logik hinter dem Unternehmenszusammenschluss, die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen sowie die gemeinsam geplante Geschäftsstrategie vor. Daraus leitet sich auch die IT-Integrationsstrategie ab, bei der man vier grundlegende Ansätze unterscheidet: Koexistenz, Kombination, Übernahme und Transformation.

Ergänzen sich die Geschäftsbereiche der Unternehmen komplementär, ist eine **Koexistenz** möglicherweise am sinnvollsten. Eine lose Integration von Strukturen, Systemen und Fähigkeiten wird nur dort angestrebt, wo Synergien aus einem Zusammenschluss bestehen.



«Firmenfusionen zählen neben der Globalisierung zu den grössten Herausforderungen für die IT»

Dr. Oliver Münster

Die IT-Organisationen bleiben autonom und wahren ihre eigenen operativen Systeme und Kulturen – ein typisches Szenario für eine Finanzholding.

Finanzinstitute, deren Geschäftsbereiche sich überschneiden, sind häufig zunächst mit einer Koexistenzstrategie erfolgreich, der eine **Kombination** folgt. Dieses Vorgehen gibt den Fusionspartnern ausreichend Zeit, die besten Lösungen beider Institute zu ermitteln und dann flächendeckend als neuen gemeinsamen Standard einzuführen. Nicht zielführend ist es hingegen, wenn die fusionierten Unternehmen zu lange in der Koexistenz verharren und die Investition für eine Integration ihrer IT-Systeme scheuen. Denn die vermeintliche Ersparnis fällt mittelfristig den zu hohen Lizenzkosten sowie dem Wartungsaufwand für die Altsysteme zum Opfer.

Will eine Bank durch eine Akquisition vor allem Marktanteile erwerben, bietet sich die **Übernahmestrategie** an. Diese strebt an, Systeme, Prozesse und Mitarbeiter des zu übernehmenden Unternehmens möglichst schnell und vollständig mit der eigenen Organisation zu verschmelzen. Durch eine zeitnahe Übernahme von IT-Systemen können Kosten kurzfristig gesenkt und so schnelle Erfolge erzielt werden. Experten veranschlagen für solche Projekte etwa eine Dauer von einem Jahr. Die Gefahr dabei: Wertvolle Applikationen drohen verloren zu gehen. Nicht zuletzt ist ausserdem mit dem inneren Widerstand des geschluckten Unternehmens zu rechnen.

Die Strategie der **Transformation** kommt wegen der damit verbundenen Komplexität, Risiken und Kosten eher selten zum Einsatz. Bei dieser Variante werden die IT-Systeme beider Unternehmen komplett durch neue IT-Lösungen ersetzt.

KNOW-HOW VON EXTERNEN BERATERN

Eine präzise IT-Integrationsstrategie mit konkreten Zielen und abgeleiteten Massnahmen kann für den Erfolg eines Zusammenschlusses

entscheidend sein. Idealerweise beginnen die Überlegungen dafür deshalb noch vor dem Unternehmenskauf im Rahmen einer sorgfältigen Stärken-Schwächen-Analyse (Due Dilligence) der IT. Spätestens, wenn nach dem erfolgten Kauf die IT-Umgebungen detailliert analysiert und bewertet werden, empfiehlt es sich, externe Berater hinzuzuziehen, die alle Interessen des neu geschaffenen Unternehmens als Ganzes abwägen und die Chancen sowie Risiken neutral und unvoreingenommen betrachten.

Eine Ausschreibung, zu der die bestehenden IT-Dienstleister der beteiligten Fusionspartner eingeladen werden, dient dem Wettbewerb um die bestmögliche Lösung. Gefragt sind darüber hinaus vor allem Beratungsunternehmen, die sowohl über tiefgründiges Finanzwissen und Verständnis für die Geschäftsprozesse in der Finanzindustrie verfügen als auch mit den entsprechenden Anforderungen an die IT vertraut

Checkliste: Fusionen

Schlüsselfaktoren für die gelungene IT-Integration nach einem Unternehmenszusammenschluss sind:

- Strategische, organisatorische und technologische Faktoren berücksichtigen
- Die Komplexität der Integration unterschiedlicher IT-Systeme nicht unterschätzen
- Die optimale Zielarchitektur definieren
- Politische und kulturelle Interessen einbeziehen
- Das laufende Geschäft nicht beeinträchtigen
- Schnelle Implementierung, um rasche Erfolge sicher zu stellen
- Vorschriften zum Risikomanagement und zu Compliance erfüllen
- Eine effiziente Projektsteuerung

«Es gibt keine allgemeingültigen Patentrezepte, es gilt, jeden Einzelfall individuell umzusetzen»

Alexandra Asfour



sind. Punkten kann auch, wer Know-how in den regionalen Zielmärkten mitbringt und branchenspezifische Erfahrungen in der Integration komplexer IT-Systeme aufweist.

METHODISCH VORGEHEN

Ergebnis des IT-Assessments sind eine fundierte Standortbestimmung sowie die klare Definition der aktuellen und künftigen Business-Anforderungen, denen die angestrebte IT-Lösung gerecht werden muss. Basierend auf diesen Informationen kann die IT-Integrationsstrategie in iterativen Prozessen formuliert werden. Eine wichtige Kernfrage dabei ist: Soll die IT so schnell wie möglich integriert werden oder ist einer längeren Zeitachse mit geringerem Risiko der Vorzug zu geben? Abhängig von den Business-Anforderungen und der Risikobereitschaft folgt im nächsten Schritt eine situationsgerechte Auswahl der Systeme und Applikationen, anschliessend wird die Applikationsarchitektur festgelegt. Im letzten Schritt wird die Projektplanung und Projektorganisation aufgesetzt, und die Umsetzung kann starten.

Die reibungslose IT-Integration ist zweifellos ein entscheidender Faktor für einen gelungenen Firmenzusammenschluss. Zu berücksichtigen sind dabei auch kulturelle und politische Hürden, die sich auf die IT-Integration auswirken. Egal ob Fusion oder Übernahme und unabhängig davon, welche Integrationsstrategie gewählt wird: Der Fokus sollte stets auf den drei «C» liegen: Change, Culture und Communication. Weder für den Umgang mit diesen weichen Faktoren, noch für die Wahl der passenden IT-Integrationsstrategie gibt es allgemeingültige Patentrezepte. Es gilt, jeden Einzelfall individuell zu bewerten und umzusetzen. ←

Dr. Oliver Münster ist Mitglied der Geschäftsleitung bei GFT Technologies Schweiz und zuständig für Production and Technology. Alexandra Asfour ist dort Senior Consultant und befasst sich unter anderem mit dem Thema Post Merger IT Integration bei Banken