

Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der PMI in der Praxis

Friederich von Hurter

Münster, 21.11.2011

Curriculum Vitae: Friederich v. Hurter

Expert Post Merger Integration & Organisational Transformation



Name	Friederich v. Hurter
Level	Principal
Nationality	Swiss / German
Languages	German, English

Consulting Profile

Background:

- Since 2007 consultant at Capgemini (Transformation Consulting / Strategy Practice “Post Merger Integration”)
- Head of competence area Post Merger Integration
- Lecturer at seminars for business management education at IIR Deutschland GmbH (IFME) in process management and lean services for industrial companies
- 5 years of consulting experience prior to Capgemini
- Studies of business administrations at the university of St. Gallen, Degree: lic.oec.HSG (~ MBA)

Competencies:

- Post Merger Integration Management and Joint Ventures
- Development and restructuring of functional services and operations centers
- Strategy Development

Industry Focus:

- Financial Services, Utilities, Agro-Business, Automotive

Selected Experience

9 years consulting experience

Financial Services:

- PMI: Restructuring of operational claim management units of a car and travel insurance company
- PMI: Process optimization of sales & customer service processes incl. interfaces design
- Business model re-design and optimization of centralized/ decentralized functions

Utilities:

- PMI: Integration of 3 European entities of engineering and project management for power plant build projects
- PMI: Definition of joint E2E-process landscape and project preparation for streamlining activities

Agro-Business:

- PMI: Integration of a French / German mid-cap company completely integrated into a Swiss corporation
- PMI: Strategic, organizational, process and IT-driven integration of operational units after a merger of two global players

Automotive:

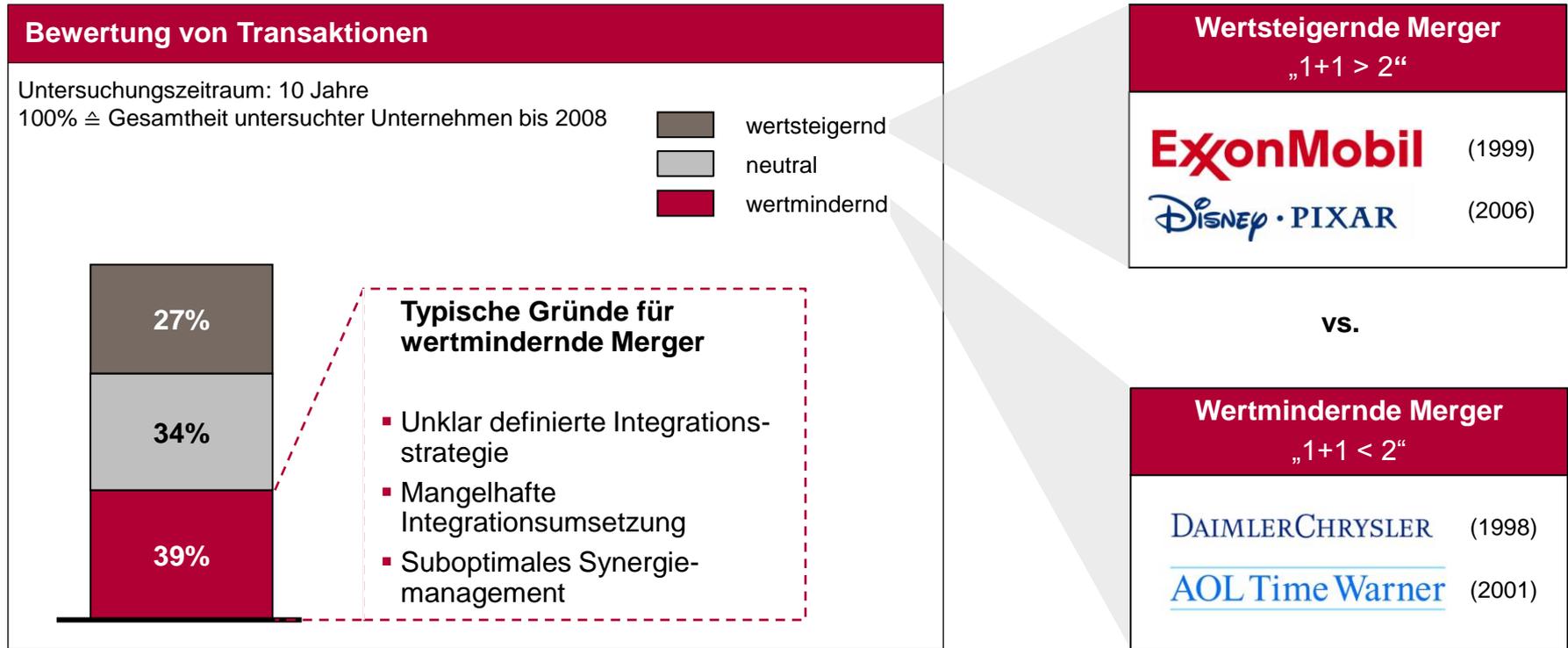
- PMI: Definition of global collaboration of engineering departments for a merged car and truck manufacturer
- Joint Venture: Restructuring of engineering department for engine cooling and climate control components

Inhalt

- **Einstieg: Post Merger Integration (PMI)**
- Integrationsstrategie
- Synergiemanagement
- Konzeption und Integrationsumsetzung
- Fazit: Herausforderungen

Eine Studie ergab: nur 27 Prozent durchgeführter Merger über einen Zeitraum von zehn Jahren zeigten nachhaltige Wertsteigerung

Erfolgsrate von PMI-Projekten

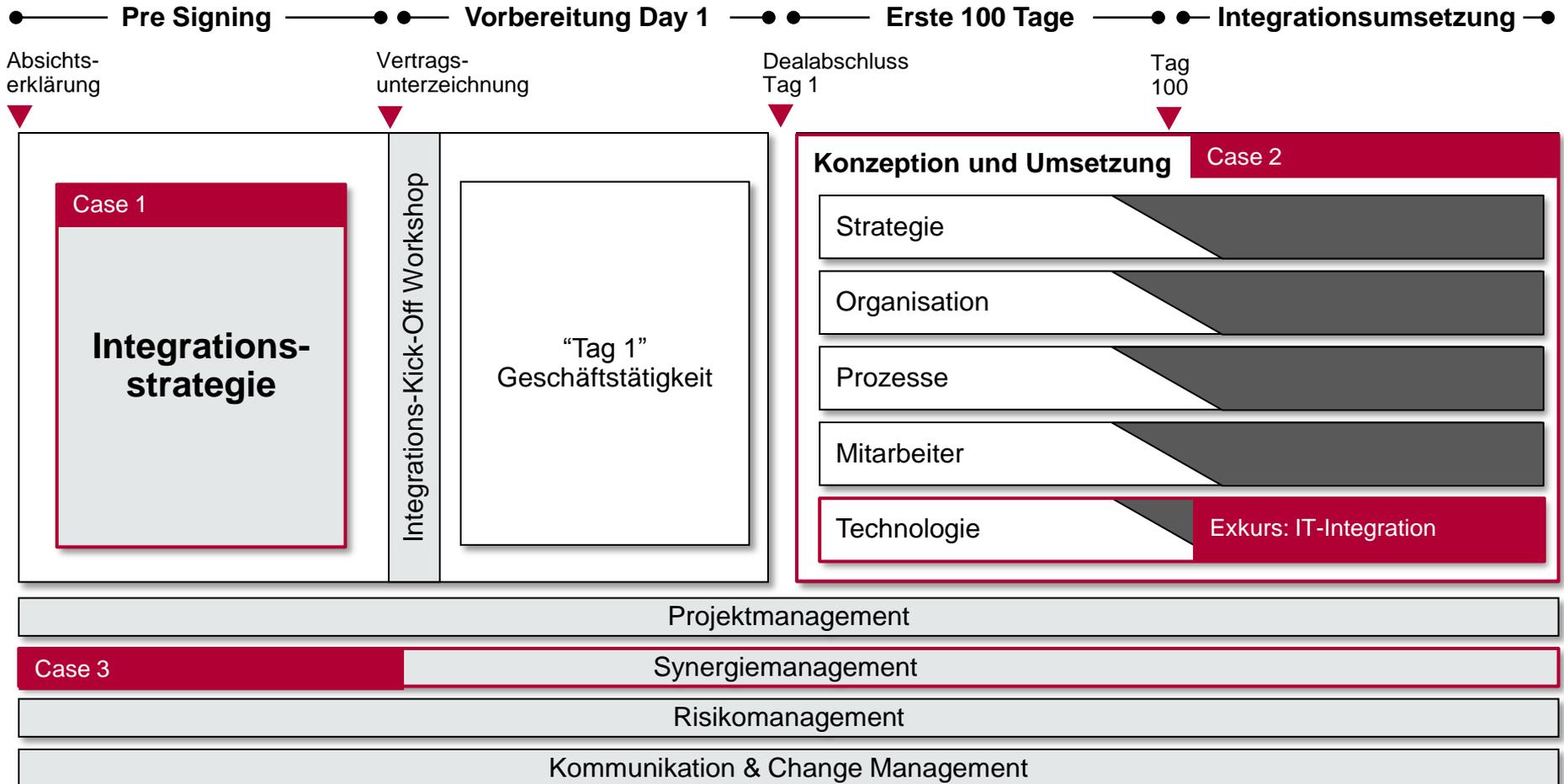


Nur eine konsequente Integrationsstrategie, eine gut durchgeführte Umsetzung und ein durchgehendes Synergiemanagement sichern den langfristigen Mehrwert eines Merger.

Quelle: Capgemini Consulting – Point of View PMI 2008 und 2010; KPMG analysis of more than 100 transactions in the last 10 years, 2008; Bain & Company interview 2010

Post Merger Integration ist ein vielschichtiger Prozess, dessen erfolgreiche Umsetzung eine umfassende Strategiedefinition voraussetzt

PMI-Aktivitäten entlang des M&A-Prozesses

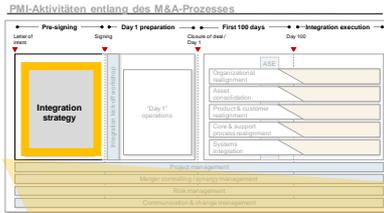


Inhalt

- Einstieg: Post Merger Integration (PMI)
- **Integrationsstrategie**
- Synergiemanagement
- Konzeption und Integrationsumsetzung
- Fazit: Herausforderungen

Eine Integrationsstrategie besteht aus drei Elementen, die wegweisend für die spätere Integration und Umsetzung sind

Drei Elemente der Integrationsstrategie



Integrationsstrategie

1. Mergervision

- Erstellung einer Vision auf Basis der strategischen Logik des Mergers (z.B. Mergerart)
- Definition von strategischen Zielen und Richtlinien in Einklang mit M&A-Case und Unternehmensstrategie

2. Integrationslevel

- Rahmensetzung für die Gesamtintegration durch Definition des Integrationslevels
- Wertschaffung durch Identifikation von Potentialen für Synergien und Performancesteigerung

3. Masterplan

- Übersetzung der Mergervision und des Integrationslevels in umsetzbaren Masterplan
- Dokumentation der Kernpunkte der Integrationsstrategie
- Definition eines soliden Kommunikationskonzeptes

Die Integrationsstrategie ist ein ganzheitliches Konzept mit Fokus auf echte, nachhaltige Wertquellen, welche quantifiziert und offen kommuniziert werden müssen.

Mergervision und Mergerart bestimmen das Integrationslevel in den einzelnen Bereichen

Mergerart & Integrationslevel

Mergerart

„Volume deal“
Akquisition eines Wettbewerbers, Skaleneffekte

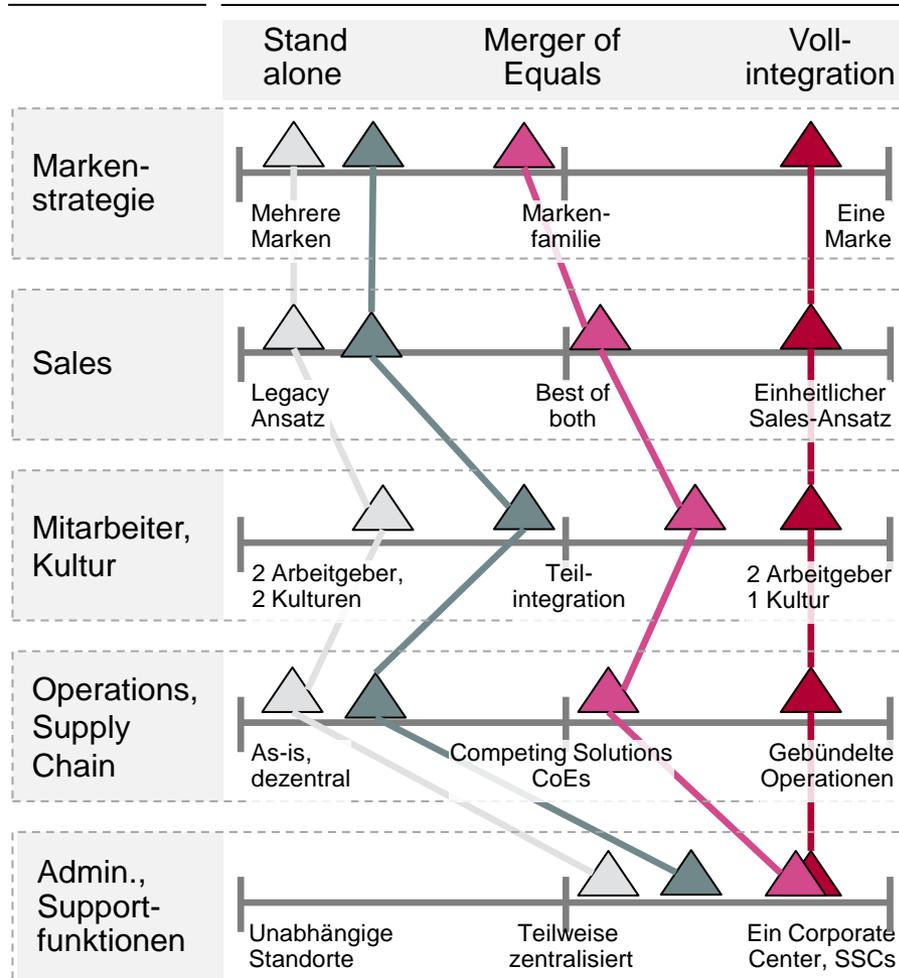
„Capability deal“
Akquisition von Know-How und neuen Technologien

„Cross region deal“
Gleiche Industrie, verschiedene Regionen

„Cross industry deal“
Akquisition außerhalb der eigenen Kernindustrie

Integrationsbereich

Integrationslevel (schematisch)



- ✓ Aus der Mergerart leiten sich die realisierbaren Synergien in den einzelnen Integrationsbereichen ab
- ✓ Die identifizierten Synergien bestimmen die Komplexität und Ausprägung des Integrationsmasterplans

Beim Merger zweier Schweizer Energieversorger verfolgte die Integrationsstrategie das Ziel einer vollständigen Zusammenführung

Case 1: Integrationsstrategie für Energieversorger Alpiq

ALPIQ

Ausgangssituation

- Post Merger Integration zweier Schweizer Energieversorger
- Definition des neuen Geschäftsmodells
- Definition der neuen, gemeinsamen Organisation auf Basis detaillierter Ist-Erhebung
- Erstellung von neuen Prozessen („best of both worlds“)

Lösung

- Soll-Design von Organisation und Prozessen entlang der Wertschöpfungskette: Produktion, Trading, Vertrieb, Netz, Zentralfunktionen und IT
- Erarbeitung von Konzepten für Trading und Risikomanagement
- Begleitung der Implementierung
- Projektmanagement für alle Integrationsteams

Nutzen

- Ausrichtung des Unternehmens auf das neue Geschäftsmodell
- Integration der Organisationsstruktur
- Implementierung optimierter Prozesse
- Identifikation von Best Practices

Inhalt

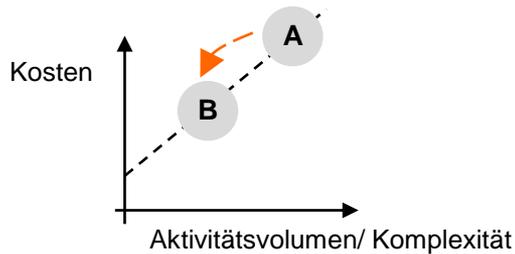
- Einstieg: Post Merger Integration (PMI)
- Integrationsstrategie
- **Synergiemanagement**
- Konzeption und Integrationsumsetzung
- Fazit: Herausforderungen

Wichtigstes Ziel einer Integration ist die Ausschöpfung von Synergiepotentialen

Synergiepotentiale im Überblick

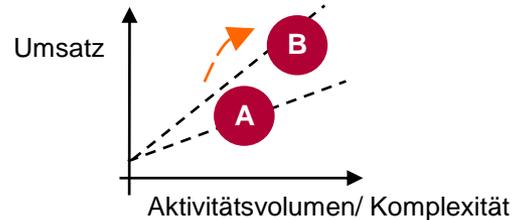
Quick-Win-Synergien

- Schnelle Kosteneinsparungen mit reinem Fokus auf 'Quick-Wins' und Auswirkungen zu Beginn
- Liefern kurz- bis mittelfristigen Nutzen
- Top-Down-Gelegenheit und Lösungsidentifikation, z.B.
 - Inventarreduktion
 - Kapazitäts- und Personalrationalisierung



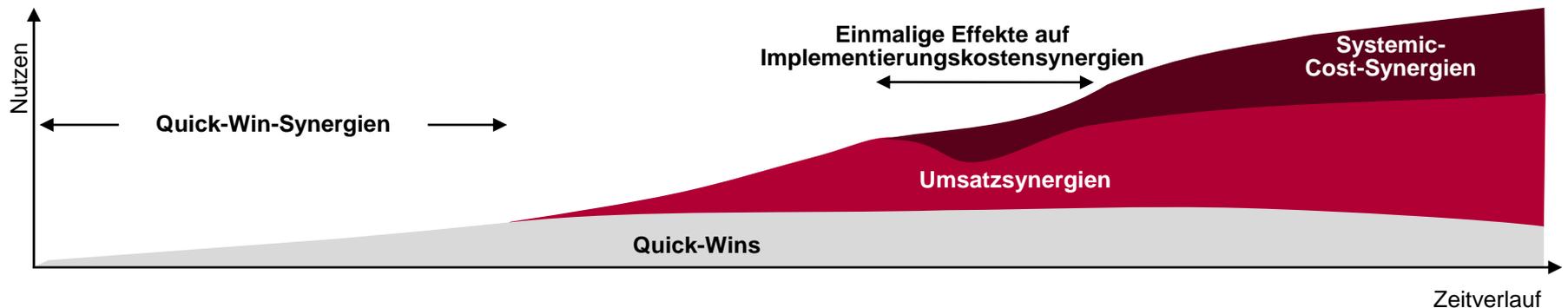
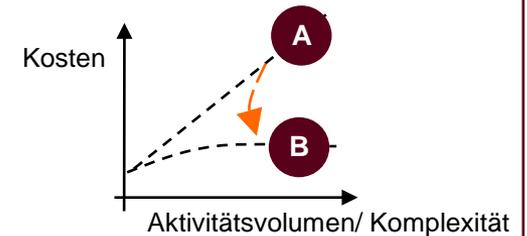
Umsatzsynergien

- Beschleunigung des Wachstumsmomentums und der Marktpenetration
- Liefern mittel- bis langfristigen Nutzen
- Ausschöpfung zusätzlicher Wachstumspotentiale durch Leveraging von:
 - Cross-Selling-Möglichkeiten
 - Austausch von Lizenzen und Patenten
 - Zugang zu neuen Märkten
 - Wachsende Kundenbasis



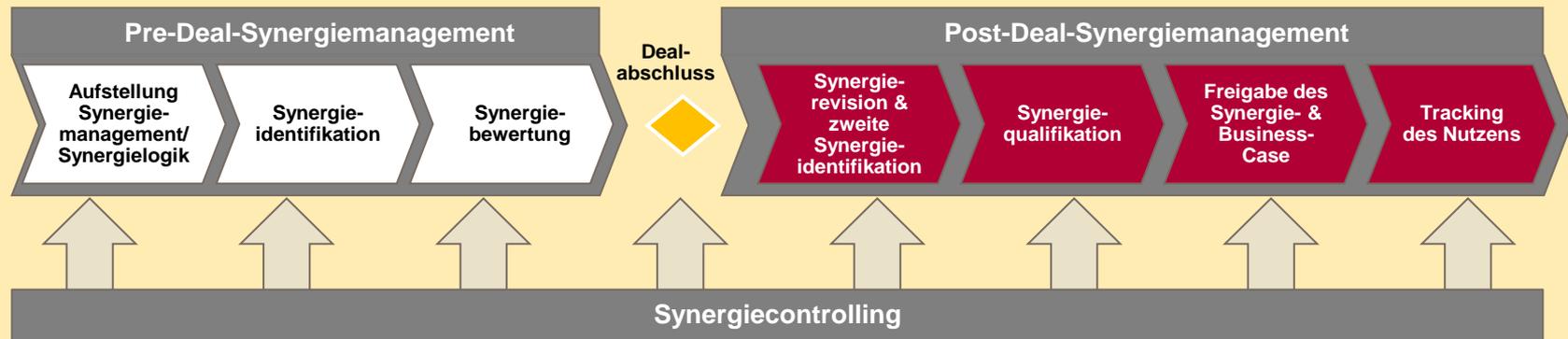
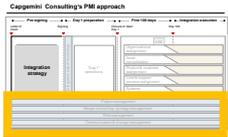
Systemic-Cost-Synergien

- Nutzen von "Best-of-both-worlds"-Kostenstrukturen und Skalenerträgen
- Liefern mittel- bis langfristigen Nutzen
- Identifizierung von Bottom-Up-Möglichkeiten und Lösungen
 - Business-Process-Reengineering
 - Supply-Chain-Optimierung
 - Vertriebsgemeinkosten und Infrastruktur



Aufbauend auf der Identifikation der Synergiepotentiale stellt das Synergiemanagement deren planmäßige Bottom-Up-Realisierung sicher

Synergiemanagement



Capgemini Synergiemanagement-Ansatz

- Strukturierter, mehrstufiger Ansatz zur Realisierung nachhaltiger Synergien
- Klare Trennung zwischen Pre-Deal-Integration und Post-Deal-Integration
- Übergreifende Supportfunktion für Projektmanagement, Kommunikation und Synergiecontrolling
- Nahtlose Einbindung in den Dealprozess
- Der Pre-Deal-Prozess ist durch Top-Down-Schätzungen charakterisiert
- Der Post-Deal-Prozess ist fokussiert auf eine Bottom-Up-Verifizierung und -Realisierung

In der Post-Deal-Phase werden die identifizierten Synergien qualifiziert und deren Realisierung durch aktives Tracking sichergestellt

Post Deal Synergiemanagement



Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> Definition der Unterprojekte und Allokation von Tasks Prüfung und Verifizierung von Top-Down Synergiemaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation identifizierter Daten Evaluation Machbarkeit Definition der Implementierungsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation aller Verantwortlichkeiten für Budget- und Transformationsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> Synergietracking in Bezug auf vereinbarte Meilensteine und Zeitpläne Integration veränderter Synergiemaßnahmen
Methodologie, Tools	<ul style="list-style-type: none"> Transferworkshops Geschäftsprozess-mapping Fokusinterviews 	<ul style="list-style-type: none"> Synergieevaluations-formular Transformationsmaps Prozesskostenrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> Business-Case-Kalkulation Anwendung RACI-Logik¹ Synergietrackingkonzept 	<ul style="list-style-type: none"> Definition der Trackinglogik (1: "Idee existiert" bis 6: "EBIT-effektive Realisierung") Integriertes Excel-Tool
Resultat, Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> Abstimmung der Synergiemanagement-Teams Verifizierung von im Pre-Deal identifizierten Synergien und Hinzufügen im Post Deal 	<ul style="list-style-type: none"> Detaillierte Kalkulation von Synergien Definition eines Implementationsplan Identifikation von Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Bewilligung quantifizierter Synergien und Implementierungsschritte Übertragung des Synergieevaluations-formulars 	<ul style="list-style-type: none"> Garantierte Synergierealisierung Transparente Exekution des Integrationsplans Nachvollziehbares Controlling und Reporting des Projektfortschritts

1: RACI- Responsible Accountable Consultant Informed

Capgemini unterstützte ein Agrarunternehmen im Integrationsprozess und erreichte dadurch eine beschleunigte Realisierung der Synergien

Case 2: Post Merger Integration im Agrargeschäft

Ausgangssituation

- Der Klient akquirierte das 'Vegetative Flowers'-Geschäft eines Unternehmens. Ziel der Akquisition war die Beschleunigung der Strategieimplementierung im Bereich 'Flowers' und die Stärkung der globalen Führungsposition

Schlüsselherausforderungen:

- Kurze Zeitspanne zwischen Kick-off und ASE¹ (6,5 Wochen) um ersten Fortschritt darzulegen
- Wöchentliche Verlegung des Abschlussdatums und resultierender negativer Einfluss auf Datenaustausch zwischen Unternehmen
- Mangelnde Datentransparenz

Lösung

Supportbereich

- Projektmanagement-Office

Zusätzlicher Supportbereich:

- Marketing & Branding mit Fokus auf Portfolio Management, Branding und Organisation
- Commercial Europe (Workshop ermöglicht, Daten- und Informationskonsolidierung)
- Supply Chain (Workshop durchgeführt)
- Information Services – ein Stream für das Geschäftsprozess-Mapping wurde zu den Streams hinzugefügt, um Kerngeschäftsprozess-Maps für beide Unternehmen zu generieren und zu dokumentieren

Validierung der Resultate und Workshop zur Implementierungskonzeption (ASE)

- ASE Event (Paris) wurde organisiert, um den Integrationsprozess zu beschleunigen und die Entwicklung in den verschiedenen Streams anzugleichen

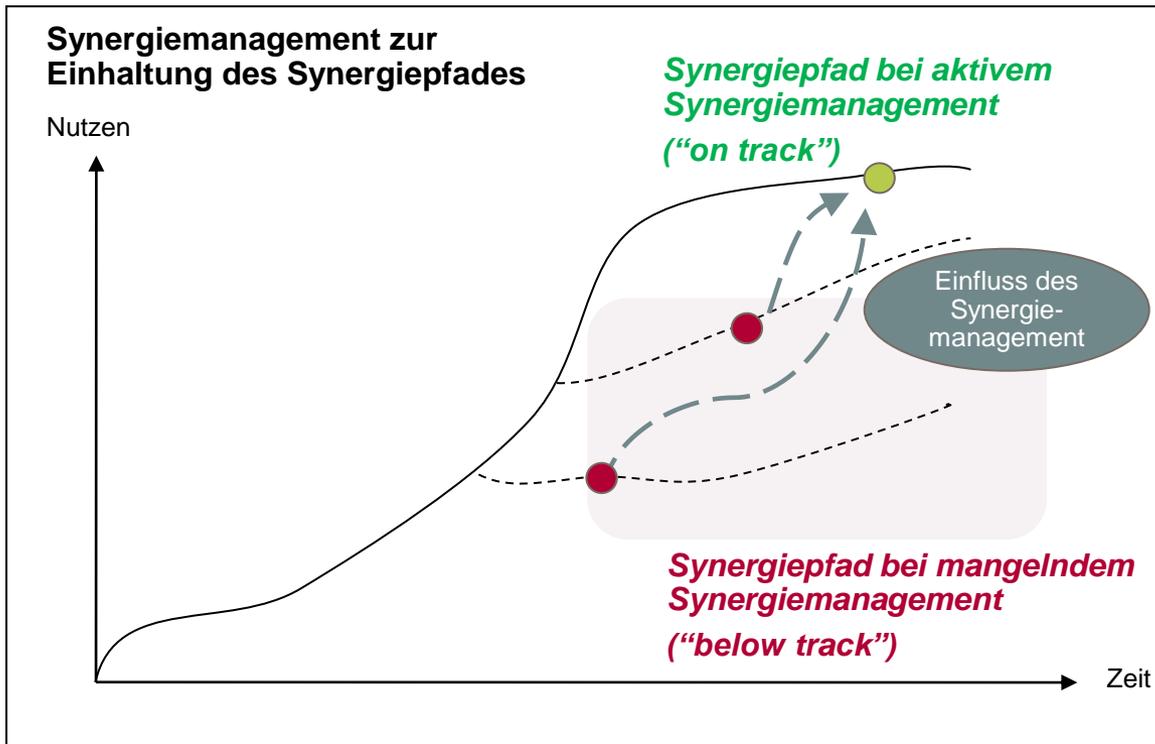
Nutzen

- Beschleunigung des Integrationsprozesses, insbesondere durch das im Juni durchgeführte ASE unmittelbar nach Abschluss
- Erstellung eines 'Best in Class' – Projektbeispiels für die Zukunft innerhalb des Kundenunternehmens

1: ASE- Accelerated Solutions Environment; spezielle Methode und Arbeitsumgebung, durch die große Teams von Wissensträgern in kürzester Zeit komplexe Probleme lösen können

Bei der PMI der Geschäftsbereiche wurde mittels des konsequenten Synergiemanagement eine „on track“ Integration sichergestellt

Case 2: Synergiemanagement der Integration



Challenge

- Ziel: Integration der Geschäftsbereiche in das Gesamtunternehmen
- Herausforderung: Zügige PMI und Alignment der Organisation

Vorgehen

- Überwindung von Mängeln in der Datentransparenz und Beschleunigung via ASE um eine Integration nach Plan zu erzielen

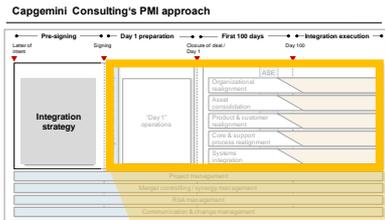
Der Erfolgsfaktor lag im eng verzahnten Synergiemanagement, um die Integration „on track“ zu halten.

Inhalt

- Einstieg: Post Merger Integration (PMI)
- Integrationsstrategie
- Synergiemanagement
- **Konzeption und Integrationsumsetzung**
- Fazit: Herausforderungen

Eine Konzeption anhand ausgewählter Elemente sichert eine planmäßige Integration unter Einbeziehung aller Unternehmensbereiche

Konzeption und Integrationsumsetzung

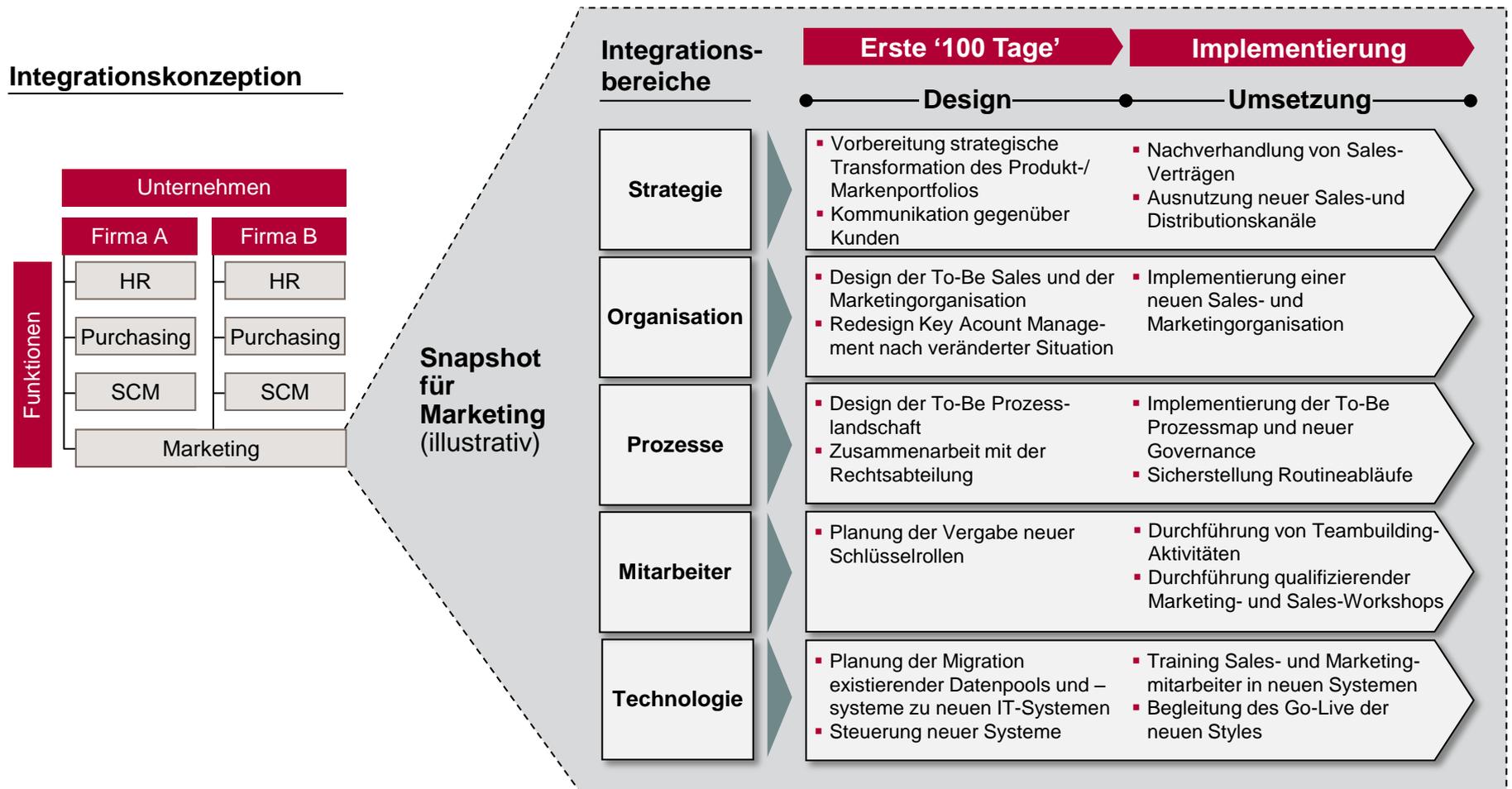


Zentrale Elemente für Konzeption und Integrationsumsetzung

Strategie	Strategische Zielsetzungen, Entscheidungsprozesse, Ausrichtung von Aktivitäten an der Strategie etc.
Organisation	Governance-Struktur, operatives Modell, Unternehmensbeziehungen, Outsourcing etc.
Prozesse	Service-Level-Agreements (SLA), Optimierung von Kern- und Supportprozessen etc.
Mitarbeiter	Interne und externe Kommunikation, Unternehmenskultur, Qualifizierung der Mitarbeiter etc.
Technologie	IT-Integration (Anwendungen, Technologie, Infrastruktur, Sicherheit, Governance) etc.

Die Validierung der Synergiepotentiale sowie eine Detailkonzeption nach Unternehmensbereichen erfolgt in den ersten 100 Tagen

Integrationskonzeption von Capgemini Consulting



Die komplexe Organisation der Integration eines europäischen und amerikanischen Unternehmens erforderte ein koordiniertes Vorgehen

Case 3: Konzeption und Umsetzung des Strategiedesigns für Agrarunternehmen

Ausgangssituation

- Der Kunde hatte einen Wettbewerber in einem der Kerngeschäfte (Zierpflanzen Samen) akquiriert
- Für den global orientierten schweizer Agrarplayer waren die Kulturunterschiede zum akquirierten Familienunternehmen aus Kalifornien, USA signifikant
- Das Geschäft der gemeinsamen Lieferkette erstreckte sich global über die USA, Lateinamerika, Afrika, West und Osteuropa
- Supply Chain Strategie, F&E und Zucht, sowie das Produktportfolio und dazugehörige Prozesse waren anzugleichen und zu integrieren
- Zwei unterschiedliche Vertriebsstrategien machten das Design eines integrierten Ansatzes notwendig

Lösung

- Capgemini unterstützte das Projektmanagement über das gesamte Projekt hinweg (12 Streams)
- Im Fokus waren Strategie- und Business Modell-Redesign in den einzelnen Streams
- Management der Produktpalette: Evaluation der Portfoliopformance (strategische Positions- und Trendanalysen), Portfoliorationalisierung, Zielszenarien
- Supply Chain: Evaluation der Asset Performance (Indikatoren für Kosten und Capabilities, strategische Faktoren), des Designs von Asset Landscape Szenarien, inklusive Produktions- und Vertriebsstrategien
- F&E: Evaluation des Zuchtprogramms und der F&E-Assetauslastung, Design einer gemeinsamen Organisation für Zucht, F&E
- Commercial (NAFTA & EMEA): Aufteilung von Großhandels- und Vertriebsgeschäft in der EMEA Geschäftseinheit, Design des organisatorischen und operativen Transformationsprogramms

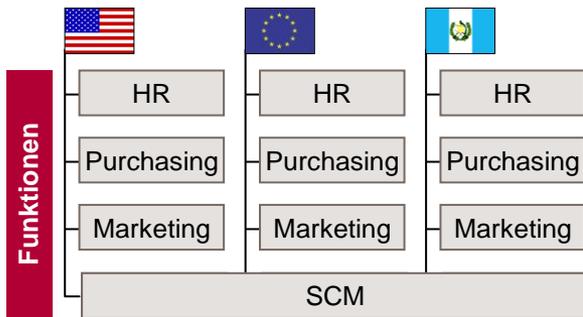
Nutzen

- Frühzeitige Bereitstellung des Integrationsplan und des funktionsübergreifenden Transformationsprogramms
- Im Supply Chain wurden 15 % Kosteneinsparungen erreicht, primär durch Optimierung der Assetauslastung, des strategischen Vendormanagement und durch die Umsetzung des 'Center of Excellence'-Konzepts
- Eine Personalreduktion von 10 % im EMEA-Marketing wurde als Folge eines Redesigns von Großhandels- und Vertriebsaktivitäten realisiert

Die ganzheitliche Koordination über mehrere Regionen und Funktionen garantierte ein erfolgreiches Redesign der Geschäftsstrategie

Case 3: Konzeption und Umsetzung des Strategiedesigns

Integrationskonzeption



Aspekte



First '100 days'

Implementation

Design

Umsetzung

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Speziell entworfene Asset Landscape-Szenarien, inklusive Produktions- und Distributionstrategie | <ul style="list-style-type: none"> Asset-Performance-Evaluation (Kosten und Capability-Performance-Indikatoren, weitere strategische Faktoren) |
| <ul style="list-style-type: none"> Regionale Heads koordinierten Supply-Chain-Aktivitäten in enger Abstimmung | <ul style="list-style-type: none"> Überregionale Interaktion (3 Regionen des SCM) Integrativer Ansatz zwischen allen Beteiligten |
| <ul style="list-style-type: none"> Vorgegebene Zielvorgaben und Aufgabenverteilung in den einzelnen Streams (z.B. Supply Chain in NAFTA und EAME) | <ul style="list-style-type: none"> Wöchentlicher Austausch und Flash-Reportings zum Fortschritt |

Challenge

- Umsetzung des Business Model Redesign in einzelnen Streams
- Planmäßige Koordination des Gesamtprojekts

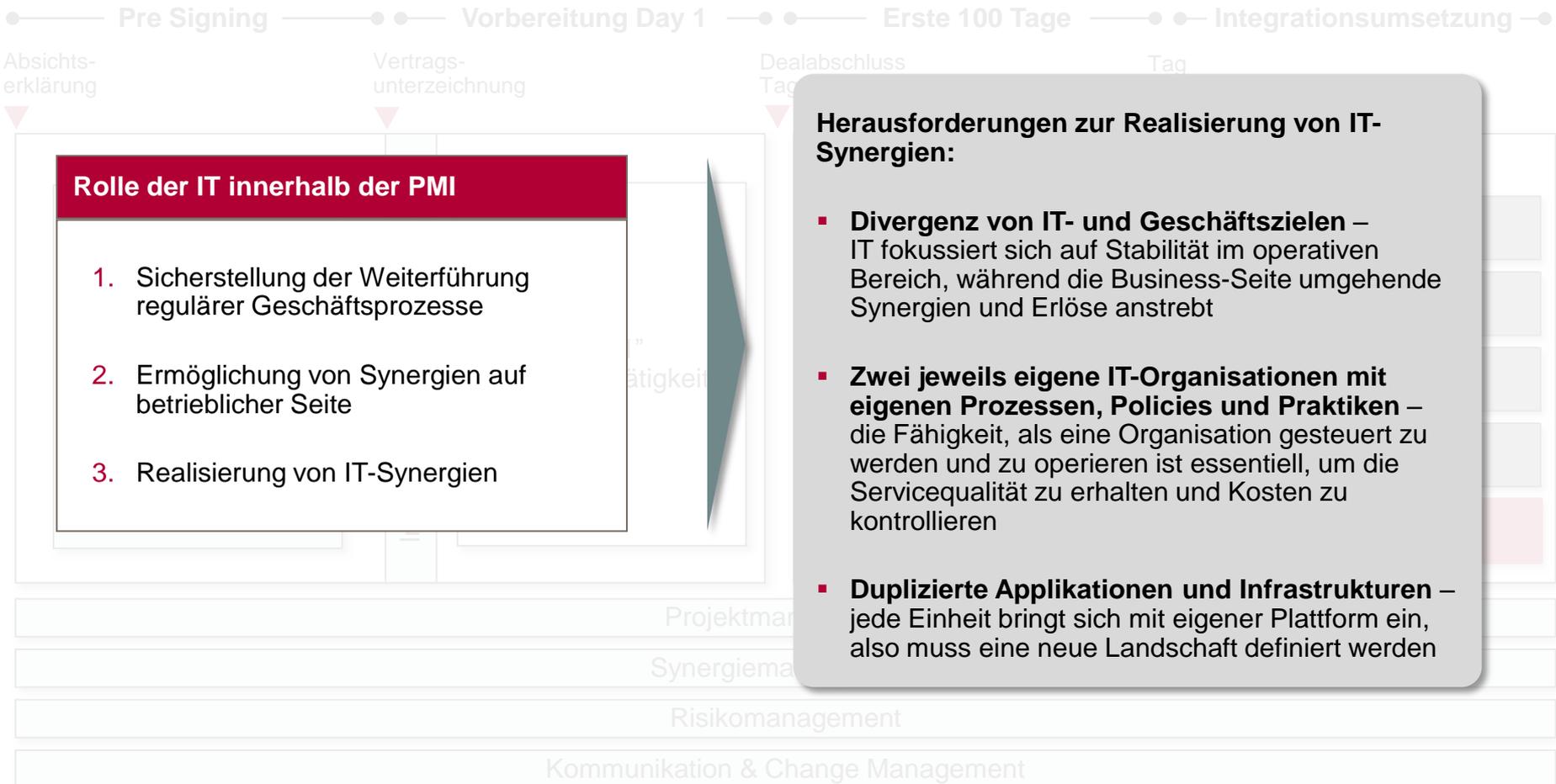
Vorgehen

- Koordination und Management der Komplexität des Projekts – sowohl funktional als auch regional

Der Erfolgsfaktor war der ganzheitlich strukturierte Ansatz im PMI Prozess („Disziplin“).

Die Rolle der IT geht in der Post Merger Integration weit über die Systemintegration in der Post-Deal-Phase hinaus

Exkurs: Rolle der IT in der PMI



Eine IT-Integrationsstrategie sollte daher entsprechend den strategischen Integrationszielen entwickelt und umgesetzt werden

Exkurs: IT-Integrationshebel und Dimensionen der IT-Integrationsstrategie

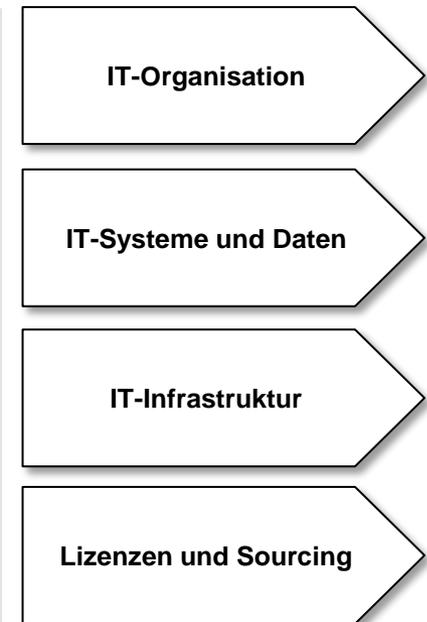
Mergerart



Ausgewählte IT-Hebel:

- Auswahl dominanter Plattform (oder Anwendung 80:20 Regel) und Eliminierung von Redundanzen
- Verknüpfung von IT-Funktionen; Evaluierung produkt- und regionspezifischer Steigerungen
- Auswahl des “best of breed”, und Entwicklung von Interfaces , Aufbau einer Integrationsplattform
- Fortführung separater IT-Funktionen ohne Integration

... IT-Fokusbereiche:



Die Mergerart bestimmt die IT Integrationsstrategie zur Umsetzung innerhalb der...

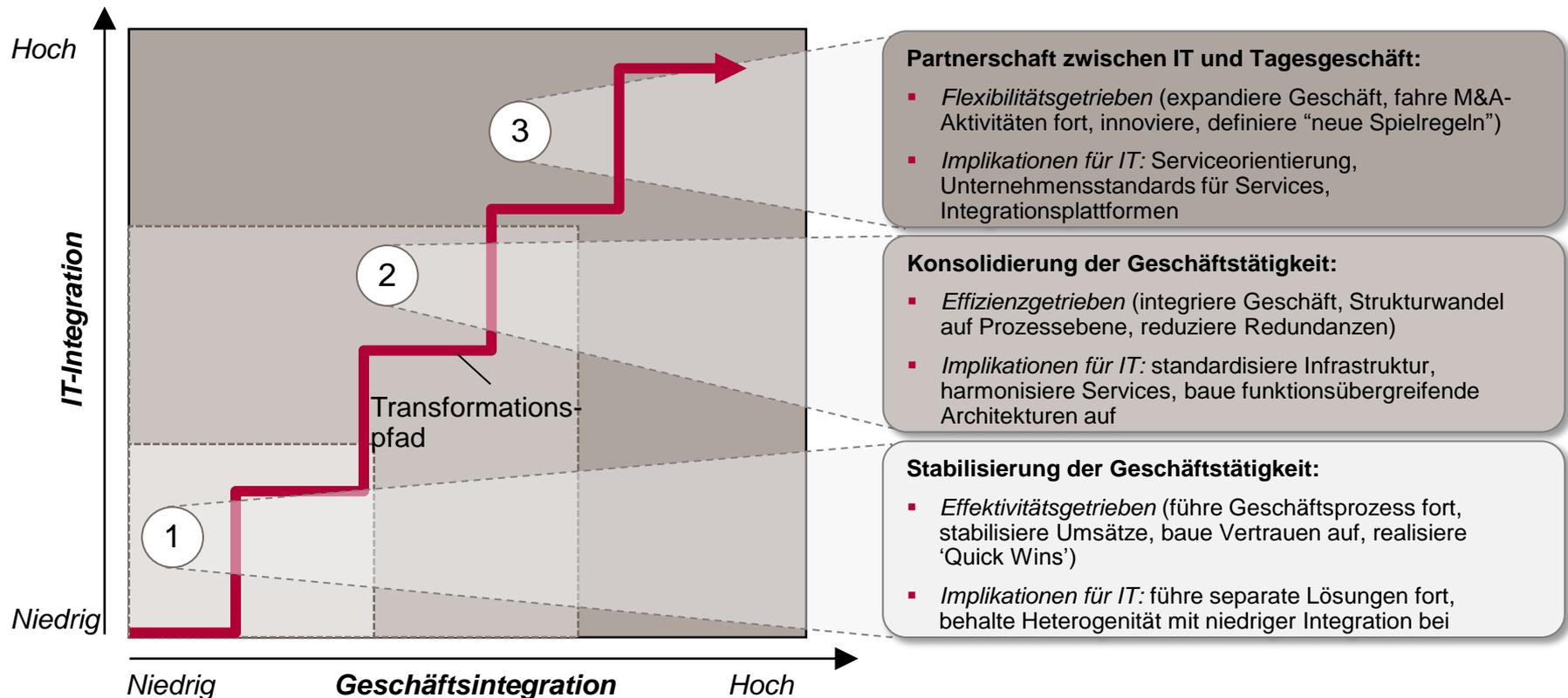
Ziele der Geschäfts- und IT-Integration sind die Eliminierung von Redundanzen, die Erhöhung der IT-Effizienz, Effektivitätsverbesserung von Prozessen und Minimierung von Integrationsaufwänden.

Integrationssynergien werden im PMI-Prozess jedoch nicht umgehend, sondern schrittweise entlang des Transformationspfads umgesetzt

Exkurs: Integrationsfokus entlang des Geschäfts- und IT-Transformationspfads

Transformationspfad zwischen Geschäft und IT

Integrationsfokus



Erfolgreiche Integrationsprozesse der Geschäftsstrategie und der IT-Strategie gehen Hand in Hand.

Inhalt

- Einstieg: Post Merger Integration (PMI)
- Integrationsstrategie
- Synergiemanagement
- Konzeption und Integrationsumsetzung
- **Fazit: Herausforderungen**

Aus langjähriger Projekterfahrung von Capgemini Consulting lassen sich vier stetig wiederkehrende Herausforderungen identifizieren

Herausforderungen der Post Merger Integration

