

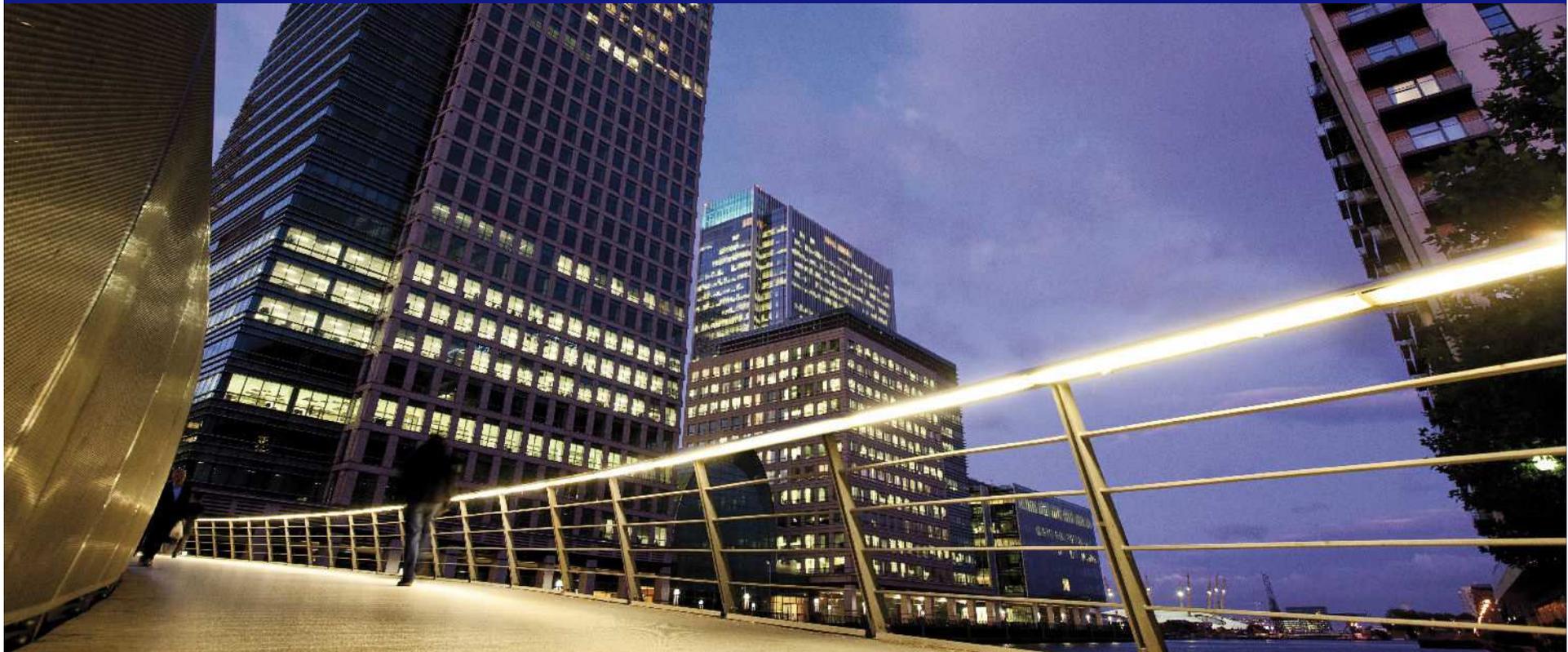


Post Merger Integration

Gastvortrag WWU Münster, Prof. Schewe, 16. November 2011

Dr. Sven Hackmann

Christian Dähne





Perfekte Lösungen mit persönlicher Note

Datum: 16.November 2011

Dr. Sven Hackmann

Senior Consultant

Banking

sven.hackmann@steria-mummert.de, Tel. 069/73903-6721

Christian Dähne

Principal Consultant

Banking

christian.daehne@steria-mummert.de, Tel. 069/73903-8159

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von Steria Mummert Consulting.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.

Steria Mummert Consulting AG

Mainzer Landstraße 209, D-60326 Frankfurt

Telefon: +49 69 73903-0

Fax: +49 69 73903-3999

E-Mail: info@steria-mummert.de

Vorsitzender des Aufsichtsrates: Jürgen Sponnagel

Vorstand: Oliver Nazet (Vors.), Dr. Reinhard Liedl, Dr. Fritz Moser

Gesellschaftssitz: Hamburg - HR B 61 116 Amtsgericht Hamburg - USt-ID-Nr.: DE118671351



Zur Person



**Dr. Sven
Hackmann**

Senior
Consultant

- Diplom-Kaufmann, Justus-Liebig-Universität Gießen
- Dissertation: Organisatorische Gestaltung in der Post Merger Integration
- mehr als 5 Jahre Beratungserfahrung
- Strategie- und Organisationsberatung
- Post Merger Integration bei Großbanken
- Prozessoptimierung
- Cash Flow Management



**Christian
Dähne**

Principal
Consultant

- Diplom-Volkswirt, Georg-August-Universität Göttingen
- Zertifizierter Projektfachmann nach GPM / RKW
- Themenverantwortlicher für Post Merger Integration bei SMC
- über 10 Jahre Erfahrung als Programmmanager und Projektleiter in der Strategie-, Organisations- und Managementberatung
- Spezialist für Transformations- und Change Management
- Begleitung von 10 nationalen und internationalen Integrationen,
- Durchführung mehrerer Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte

→ Kapitel 1

Steria Mummert Consulting.



→ Die Steria Gruppe

→ Steria: Beratung, IT- und Outsourcing Services



→ Steria: Ein Top 10 Player in Europa

→ **1,7 Mrd. €** Umsatz (Top 10 in Europa)

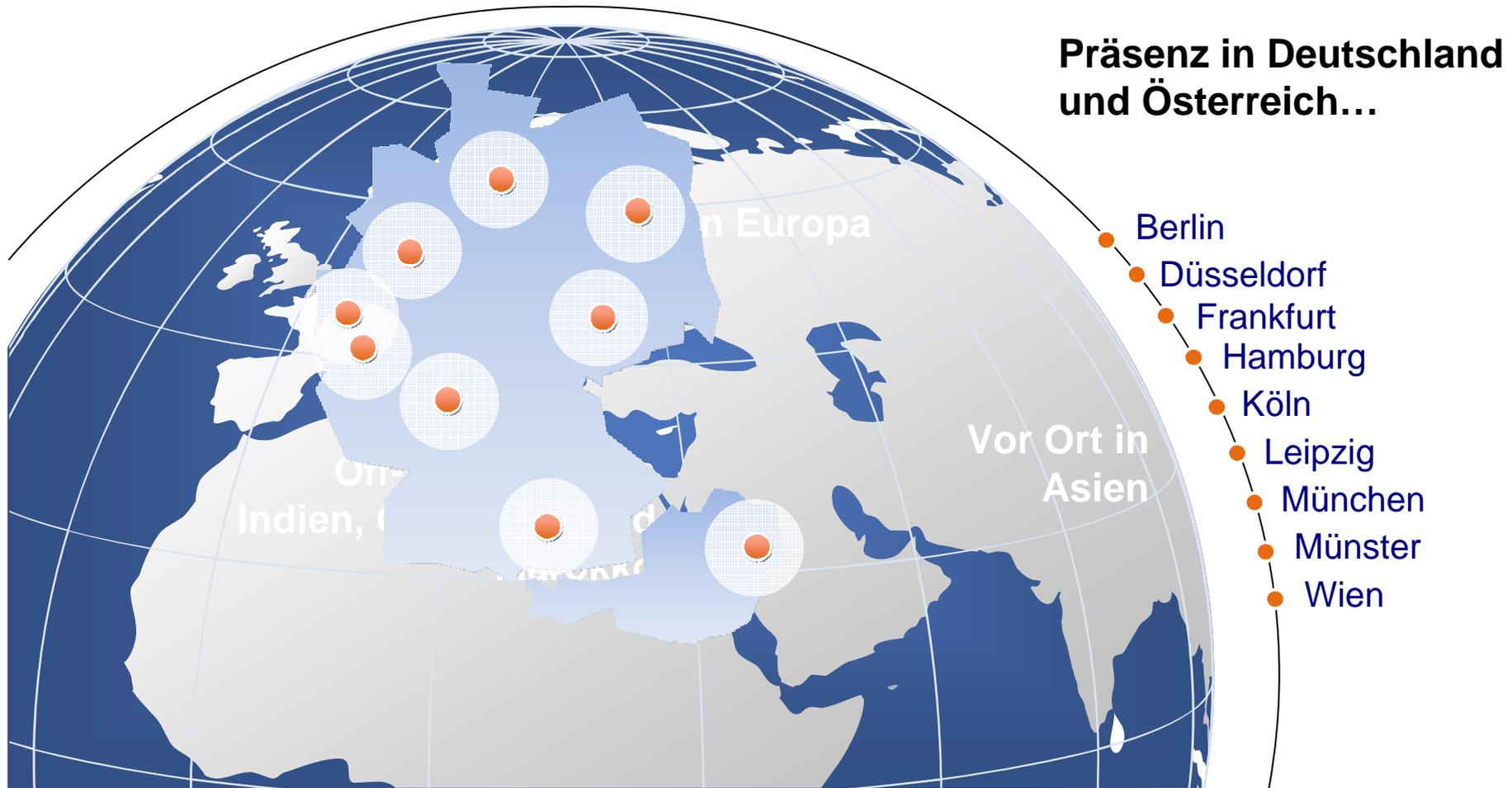
→ **20.000** Mitarbeiter

→ **20%** des Kapitals im Besitz der Mitarbeiter

Off-/Nearshore in
Indien, Osteuropa und
Marokko

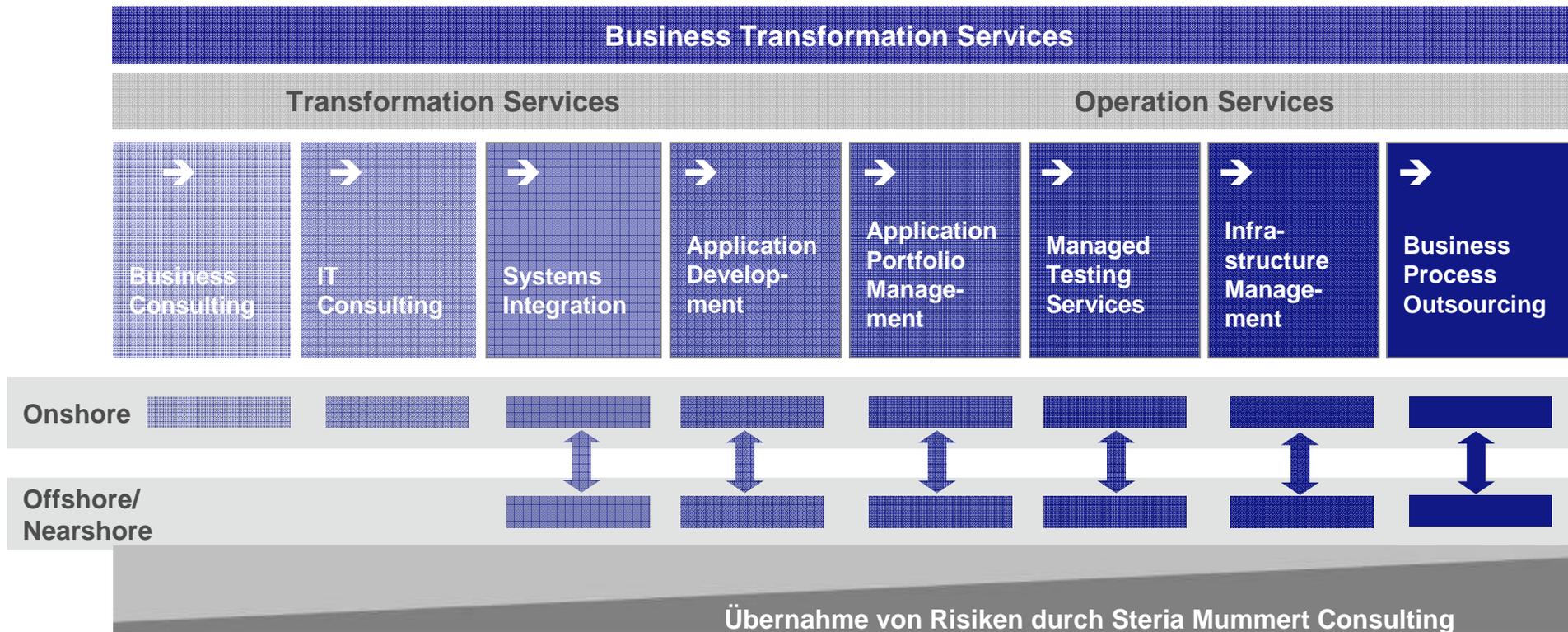
Vor Ort in
Asien

→ SMC: Leistungsstarke, kundennahe Organisation



➔ Abdeckung der kompletten Wertschöpfungskette

Als Transformationspartner unterstützt Steria Mummert Consulting seine Kunden dabei, Innovation und Produktivität zu fördern und die Optimierung von Geschäftsprozessen und Informationstechnologien zu erreichen.

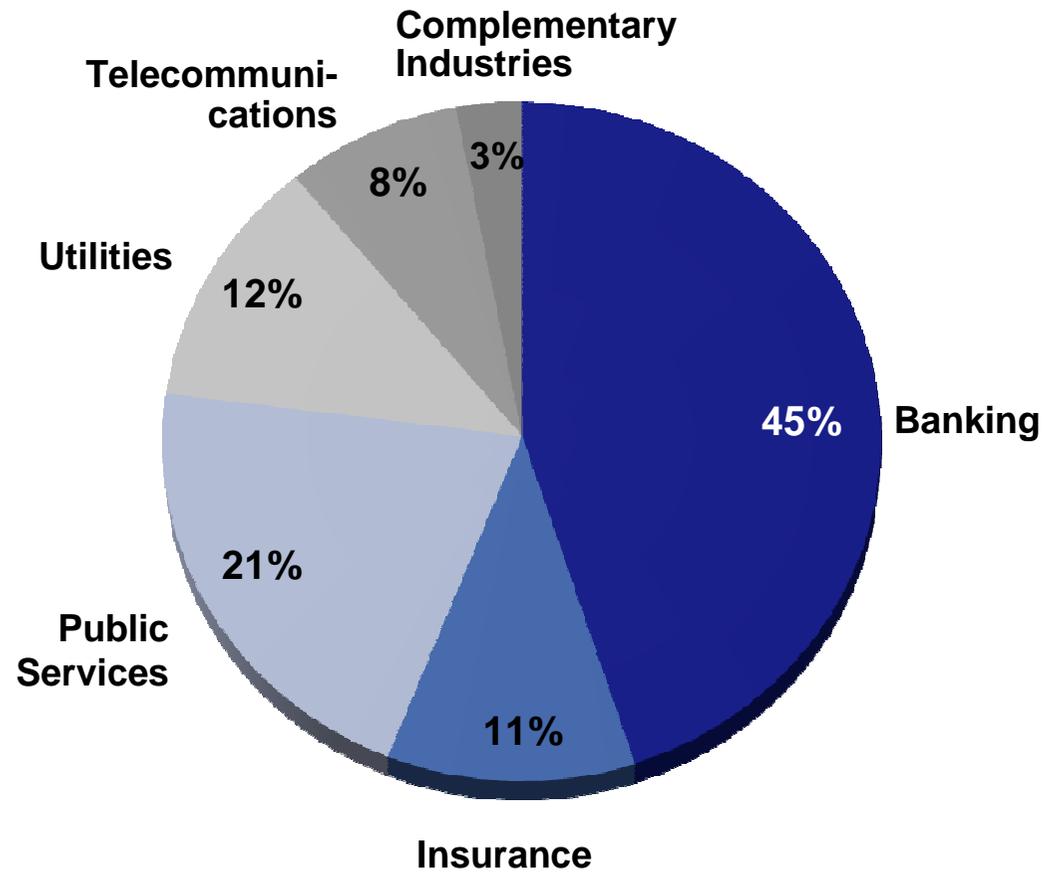




SMC: Branchen im Fokus

**Gesamtumsatz 2010:
237 Mio. Euro**

**Mitarbeiter 2010:
1.700**





SMC: Marktposition – Ranking 2010

TOP 15 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2010

Unternehmen	Umsatz in Mio. Euro 2010 im Inland
1 McKinsey & Company Inc. Deutschland, Düsseldorf *) 1)	> 500,0
2 The Boston Consulting Group GmbH, Düsseldorf/München *) 2)	444,0
3 Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München *)	406,0
4 Oliver Wyman Group, München *)	255,0
5 Booz & Company GmbH, Düsseldorf *)	245,0
6 Steria Mummert Consulting AG, Hamburg	236,0
7 A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf	221,0
8 Capgemini Consulting, Berlin 3)	214,0
9 Deloitte Consulting, Hannover 4)	211,0
10 Bain & Company Germany Inc., München *)	210,0
11 BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main	207,0
12 IBM Global Business Services, Ehningen *) 3)	203,0
13 Accenture GmbH, Kronberg *) 3)	201,0
14 Zeb/Rolfes.Schierenbeck.Associates GmbH, Münster	100,1
15 Towers Watson GmbH, Frankfurt am Main *) 5)	100,0

Quelle: Lünendonk, 2011

*) Daten teilweise geschätzt

1) Umsatz > 500 Mio. Euro

2) inklusive der verrechneten Kosten für Professional-Expert-Teams

3) Umsätze mit Managementberatung ohne IT-Beratung und Systemintegration

4) Umsätze mit Managementberatung

5) 01/2010 Fusion von Towers Perrin und Watson Wyatt



SMC: Beratungsangebot: Banking

Basis

Unternehmensführungs-
Prozesse

Betriebswirtschaftliche
Service-Prozesse

**Branchenspezifische
Prozesse
(Inhalt, Methodik und IT)**

Technologische
Service-Prozesse

Kernthemen

- Unternehmenssteuerung
- Vertriebsmanagement
- Kundenmanagement

- Personalmanagement
- Organisation
- Finanzen
- Controlling
- Beschaffungs- und Bestandsmanagement
- Immobilien
- Logistik

- **Gesamtbanksteuerung**
- **Vertriebs- und Kundenmanagement**
- **Investment Banking/ Asset Management**
- **Kredit**
- **Transaction Banking Payments und IT Core Banking**
- **Transaction Banking Securities**
- **SAP Banking**

- Architektur/EAI/Plattformen
- Enterprise Information Management
- CRM
- Business Intelligence
- Operation Services
- IT Security
- IT Governance
- SAP Solutions
- Testmanagement & Quality Assurance
- Human Capital Management

→ Kapitel 2

Leistungsangebot Post Merger Integration.



- Warum M&A?
- Die M&A Wertschöpfungskette kennen.
- Risiko No.1: Komplexität.
- Komplexitätsreduktion: PMI Plateau®.
- Referenzen.

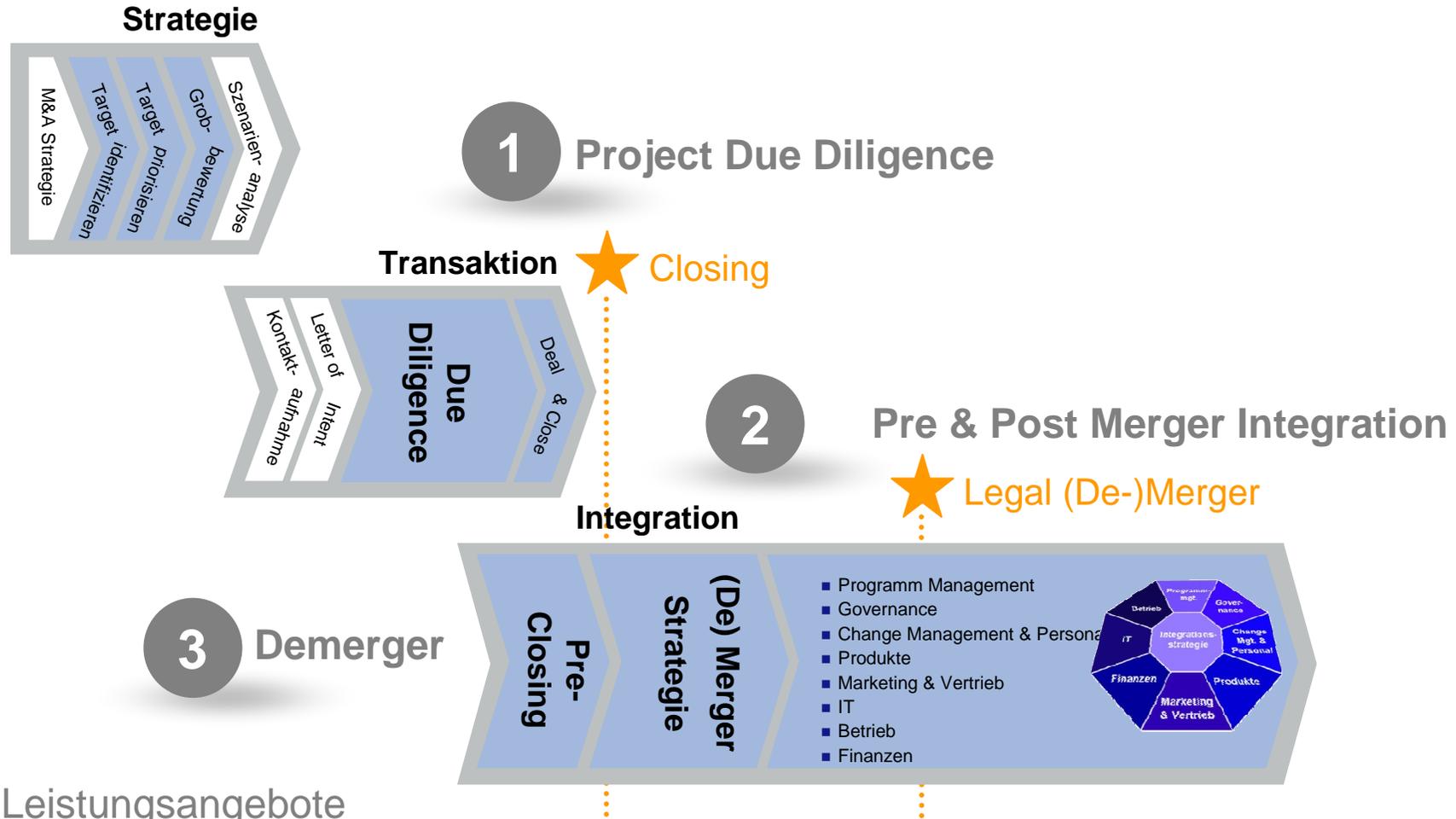


Warum M&A?





Die M&A-Wertschöpfungskette kennen



Leistungsangebote

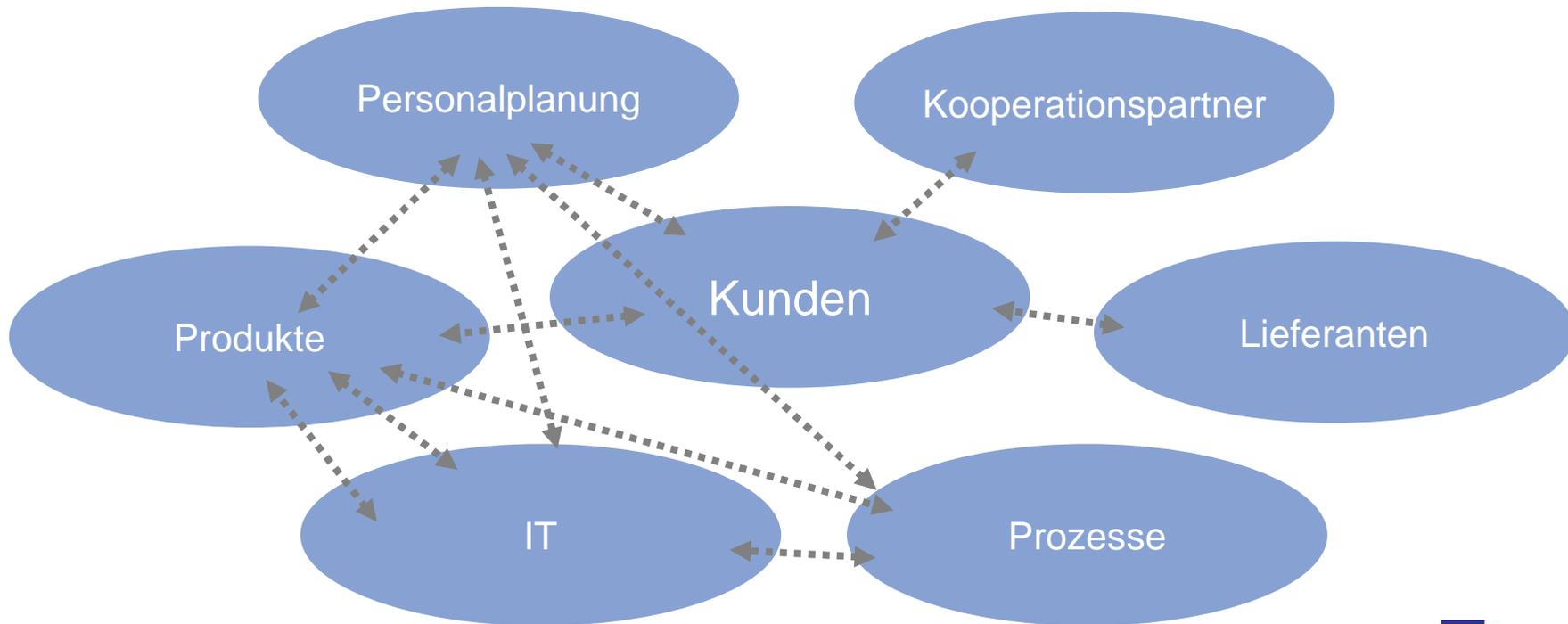
■ Steria Mummert Consulting Expertise



Richtige Entscheidungen treffen

Wer die **vollständige Wertschöpfungskette** kennt, versteht Zusammenhänge.

Wer die **Zusammenhänge** kennt, trifft die **richtigen Entscheidungen**.

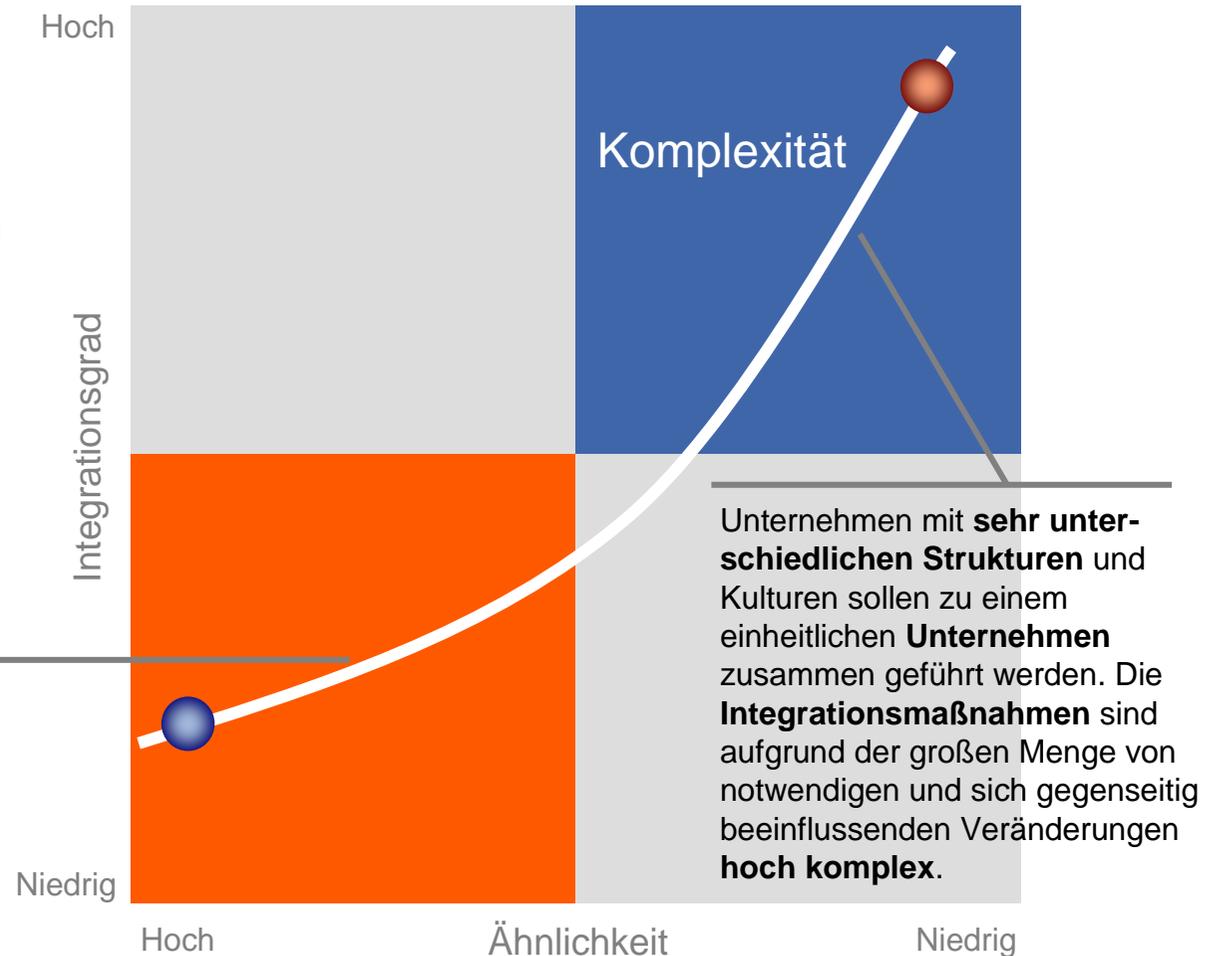


➔ Risiko No.1: Komplexität

Integrationstiefe und die Ähnlichkeit der beteiligten Unternehmen entscheiden über die **Komplexität eines Mergers** und den daraus resultierenden **Koordinationsbedarf**.

Unternehmen mit hoher **Ähnlichkeit** sollen nur **in Teilen** **zusammengeführt** werden.

Es bestehen **wenige Unterschiede** und die **Integrationsmaßnahmen** sind **weniger komplex**.





M&A Risiko No.1: Komplexität

Komplexität

Integrationstiefe und Ähnlichkeit der Unternehmen entscheiden über die **Komplexität des Mergers** und den resultierenden **Koordinationsbedarf**.

SMC Kompetenzen

- PMI Expertise
- Projektmanagement
- Branchenkenntnisse
- Kundenkenntnisse

Komplexitätstreiber

Integrationstiefe

Ähnlichkeit

Komplexität

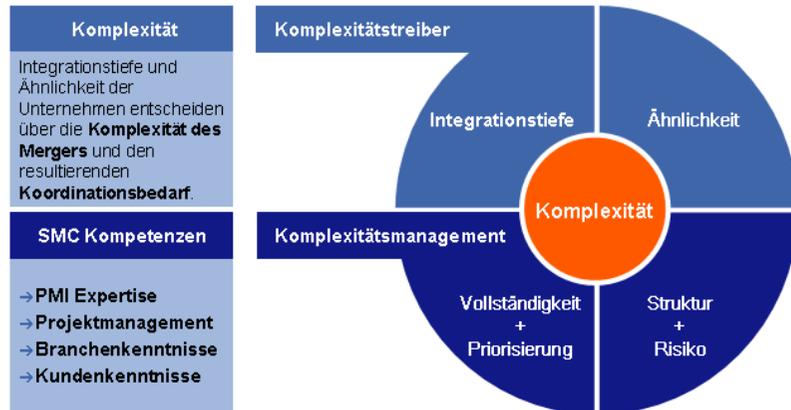
Komplexitätsmanagement

Vollständigkeit
+
Priorisierung

Struktur
+
Risiko

→ Komplexitätsreduktion mit dem PMI Plateau®

Komplexität



PMI Plateau

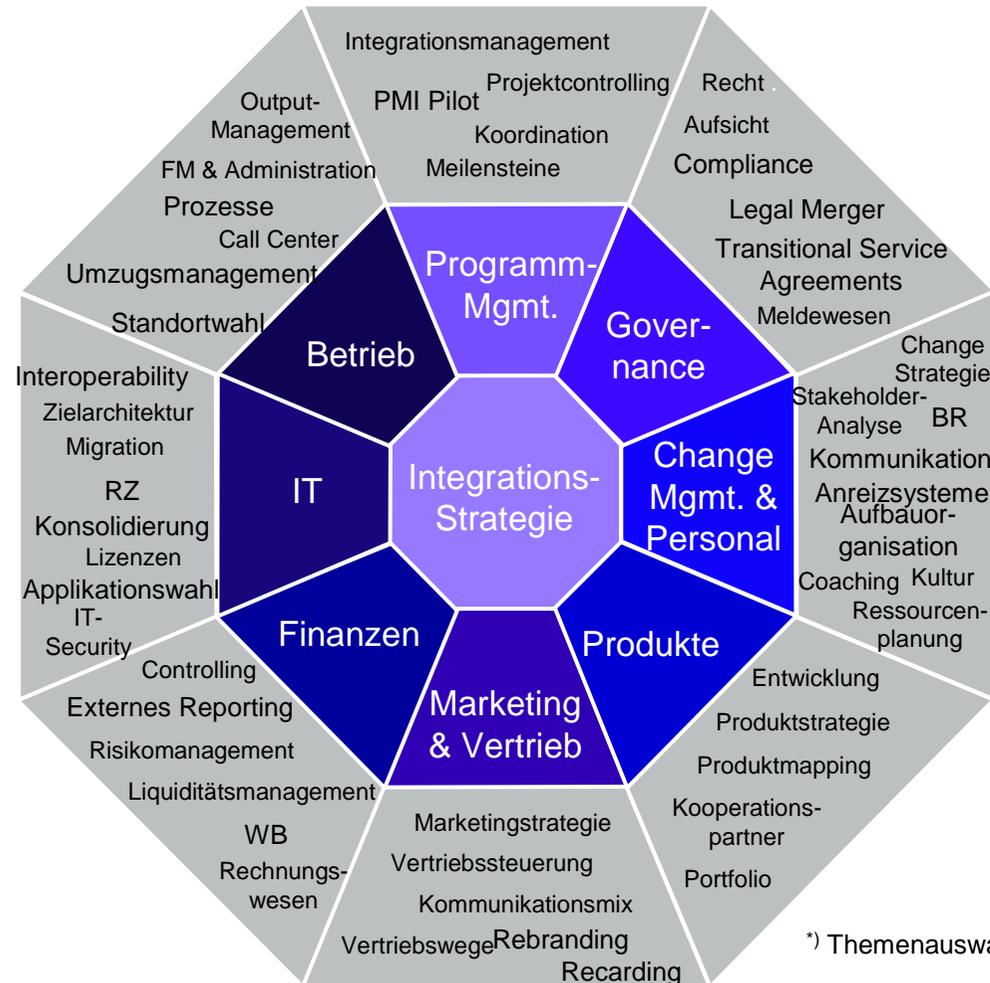


→ Erfahrung: **60% der Merger** sind wegen Komplexität und Missachtung der Herausforderungen **nicht erfolgreich.**

Steria Mummert Consulting sichert durch eine konsistente und einheitliche Steuerung den **Projekterfolg.**

→ PMI Plateau[®]: Ein erprobtes Vorgehensmodell

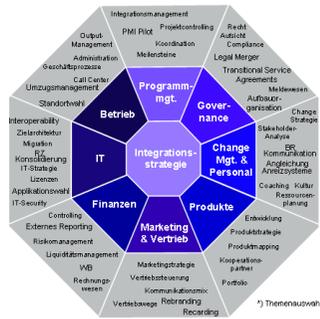
- Einheitliche, vollständige und effiziente **Durchführung**.
- Erreichung der **Integrationsziele**.
- Neun Module bündeln, Inhalte gemäß der individuellen **Ausgangssituation**.
- Kurzfristiger Zugriff auf **SMC Fach- und IT-Know-how^{*)}**.



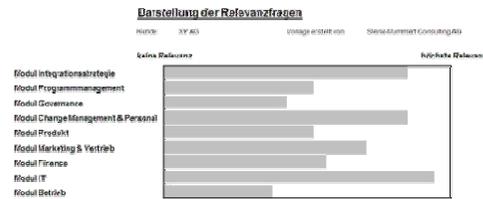
*) Themenauswahl

→ PMI Plateau®

Komplexitätsreduktion durch Struktur: PMI Plateau



Fallbezogen wird die Relevanz der Module ermittelt



Jedes Modul wurde in ein Phasenmodell transformiert



Jede Phase definiert Erfolgsfaktoren und Ergebnisse

	Unternehmensstrategie	Restriktionen	Integrationsziele
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Marktpositionierung definieren Erlösen operativer Ausrichtung und kundlicher Ansätze bei Sales und Profit Geschäftsmodell als Eckdaten langfristig ausrichten Business Plan detailliert aufstellen und qualifizieren Business Case - Szenarien bestimmen und validieren Finan. Umstrukturierung und Geschäftsstrategien überarbeiten Struktur von Werte, Mission und Zielen Frühphase und über externe und interne Kommunikation planen Ergebnisbegründungsmethoden Prozess bestimmen (Time-to-Qualität, Effizienz vs. Risiko) 	<ul style="list-style-type: none"> Bestimmung aller zur Migration und darüber hinaus benötigten Vertriebswegen und Verpflichtungen Geschäftsmodell Produkte aufbauen und integrieren Anpassen an die Marktcharakteristika Verändern Überkonstrukturen Kapazität und Anpassungszyklen IT-Systeme Verändern Überkonstrukturen SOX/IFRS Business Case als Steuerungstool für die fröhen Integrationsphase (Zeit, Budget) Prozessplan Kommunikationsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> Konkretisierung der Geschäftsmodell der Ziele im Markt Bestimmte und hochwertige interne Informationen Frühphase des Marktes Prozessorientierte Struktur, die Teile der Unternehmensstruktur und -prozesse von Verantwortung Frühphase des Marktes und des Unternehmens Validierung und Nutzung von Synergien Kurzfristige und regelmäßige Ergebnisse
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> Eindeutige und verbindliche Zielvorgaben Marktpositionierung Geschäftsmodell Business Plan und Business Case als Ziel und Entscheidungsgrundlage Prozessorientierte Kommunikationsstrategie (interne, externe, regelmäßige und offene Kommunikation) 	<ul style="list-style-type: none"> Vollständige Vertriebswege und Kunden- und Kapitalstruktur, Ein-Output Aufbau aller benötigten Produkte im Kunden und Zielen IT Marktcharakteristika Aufbau operativer Zielvorgaben Kommunikationsstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau realistischer Ziele der einzelnen Geschäftsmodelle Ergebnisbegründungsmethoden und Messwerte / Diagramme (Prozessplan) Validierung von Strategie und Restriktionen Prozessplan und kurz- & mittelfristige Aufbauplanung

Phasen der Module ergeben den Masterplan



Vollständige Detailplanung, Reporting, Risikomanagement

	21.11.2008	21.11.2008	24.11.2008	24.11.2008
Modul Integrationsstrategie	38%	63%	77%	100%
1.1 Ist die Marktpositionierung exakt definiert und abgegrenzt?	75%	75%	75%	100%
1.2 Bestehen große Unterschiede in den bisherigen Geschäftsmodellen?	75%	50%	75%	100%
2.1 Besteht ein integriertes Zielsystem?	50%	75%	50%	100%
2.2 Wurden Meilensteine festgelegt?	25%	75%	75%	100%
2.3 Ist die Stringenz von Unternehmens- und Geschäftsmodellstrategien sichergestellt?	50%	75%	100%	100%
2.4 Ist die Unternehmensvision, die Mission und die Ziele definiert und gegebenenfalls 3.1 Sind alle rechtlichen Restriktionen identifiziert, dokumentiert und kommuniziert?	75%	75%	50%	100%
3.2 Wurde bei der Wahl des Zeitpunktes des Legal Mergers dessen Auswirkung auf 4.1 Ist eine frühzeitige interne und externe Kommunikationsstrategie implementiert?	50%	25%	75%	100%
	25%	75%	100%	100%

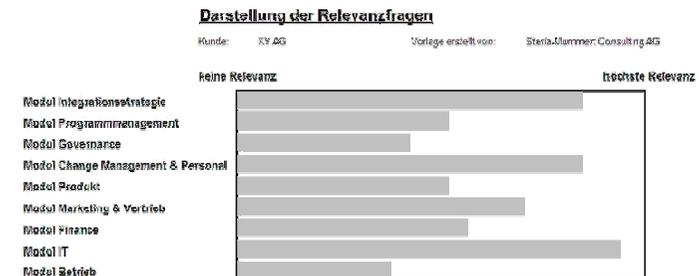


Anwendungsschritte des PMI Plateau® (1/5)

1.

Schritt Relevanztest durchführen

Die Nutzung des PMI Plateau ist vereinbart. Das PMI Plateau bündelt Themen mit ähnlichen Herausforderungen zu Modulen. Um die individuelle **Bedeutung der Module** für ein konkretes Projekt zu identifizieren, wird der **Relevanztest** mit dem Management durchgeführt. Die Relevanz eines Moduls kann **individuell bewertet** und gewichtet werden. Die Auswertung des Relevanztestes ermöglicht eine **Priorisierung** der Module und damit ein strukturiertes, zielgerichtetes und **effizientes Vorgehen**. Die Module **Integrationsstrategie** und **Programm Management** sind in jedem Fall Projektbestandteil.



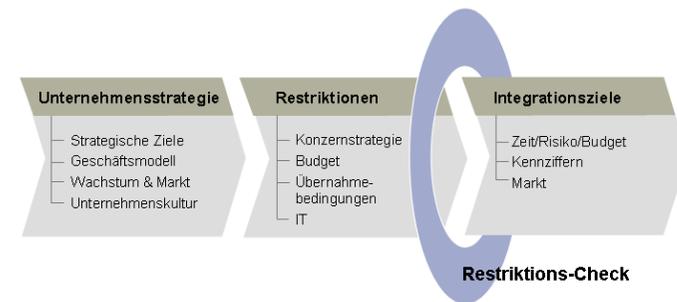


Anwendungsschritte des PMI Plateau® (2/5)

2.

Schritt Phasenmodelle anwenden

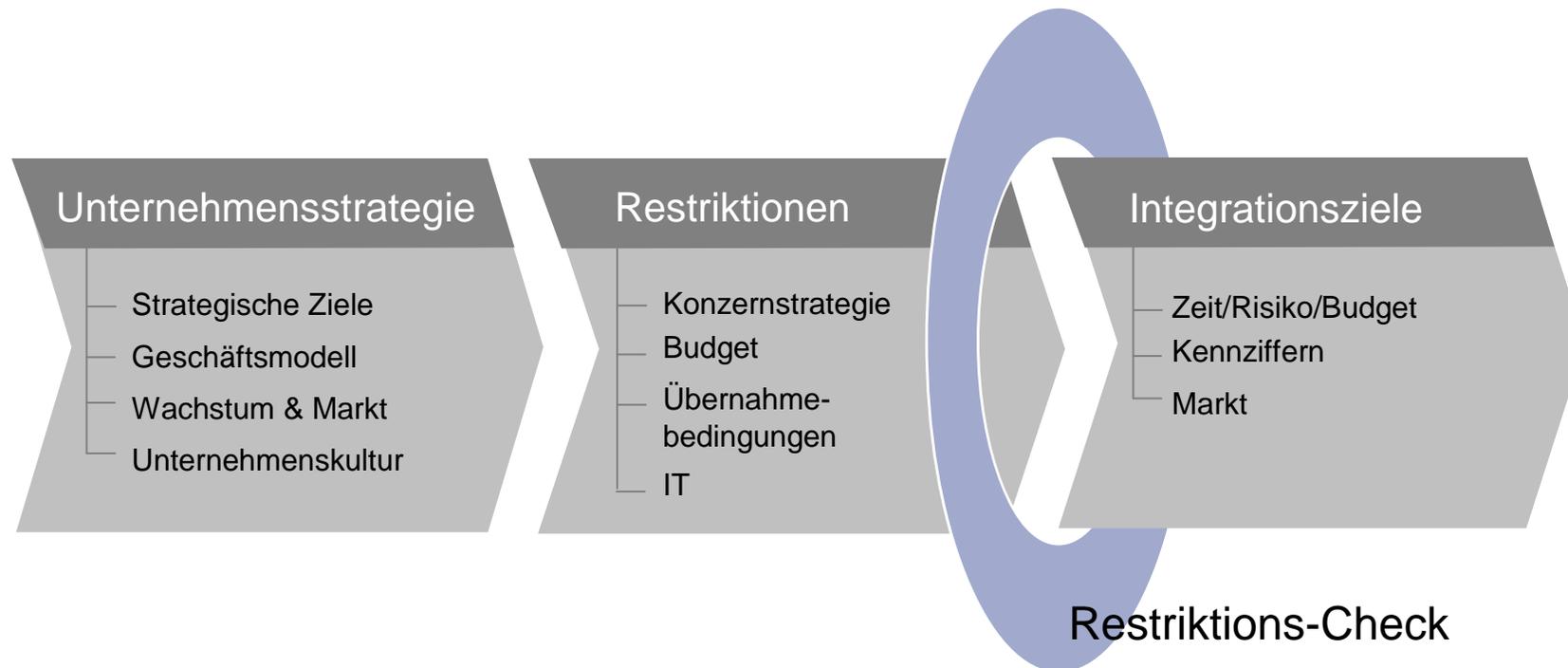
Für jedes Modul steht ein **Standard-Phasenmodell** zur Verfügung. Es wird gemäß der Ergebnisse aus dem Relevanztest **individualisiert**. Die für die Projektsituation relevanten **Erfolgsfaktoren** und **Ergebnistypen** werden ausgewählt.





Phasenmodell „Integrationsstrategie“

Alle Post Merger Aktivitäten richten sich an der „ Integrationsstrategie“ aus. Das Phasenmodell zeigt die **zeitliche Abfolge** auf.



2-3 Berater erarbeiten die Ergebnisse auf Basis von Workshops mit der Geschäftsführung.



Anwendungsschritte des PMI Plateau® (3/5)

3.

Schritt Ergebnistypen festlegen

Die für die Projektsituation relevanten **Erfolgsfaktoren** und **Ergebnistypen** werden analysiert und ausgewählt.

Beispiel Integrationsstrategie:

*Im Rahmen des Moduls Integrationsstrategie wird ein **gemeinsames Verständnis** der **Ausgangssituation** hergestellt und **strategische Vorgaben** beschrieben. Daraus werden **konkrete Integrationsziele** abgeleitet. Daraufhin werden die **Rahmenbedingungen** genau analysiert und festgeschrieben. Sie bilden die **Restriktionen**, die bei der Definition der **Integrationsstrategie** beachtet werden müssen.*





Erfolgsfaktoren & Ergebnisse „Integrationsstrategie“



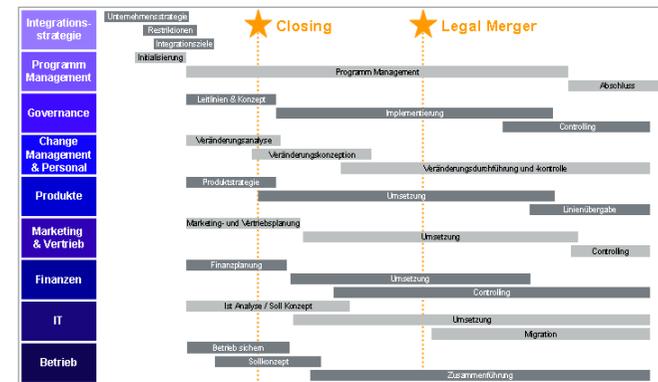


Anwendungsschritte des PMI Plateau® (4/5)

4.

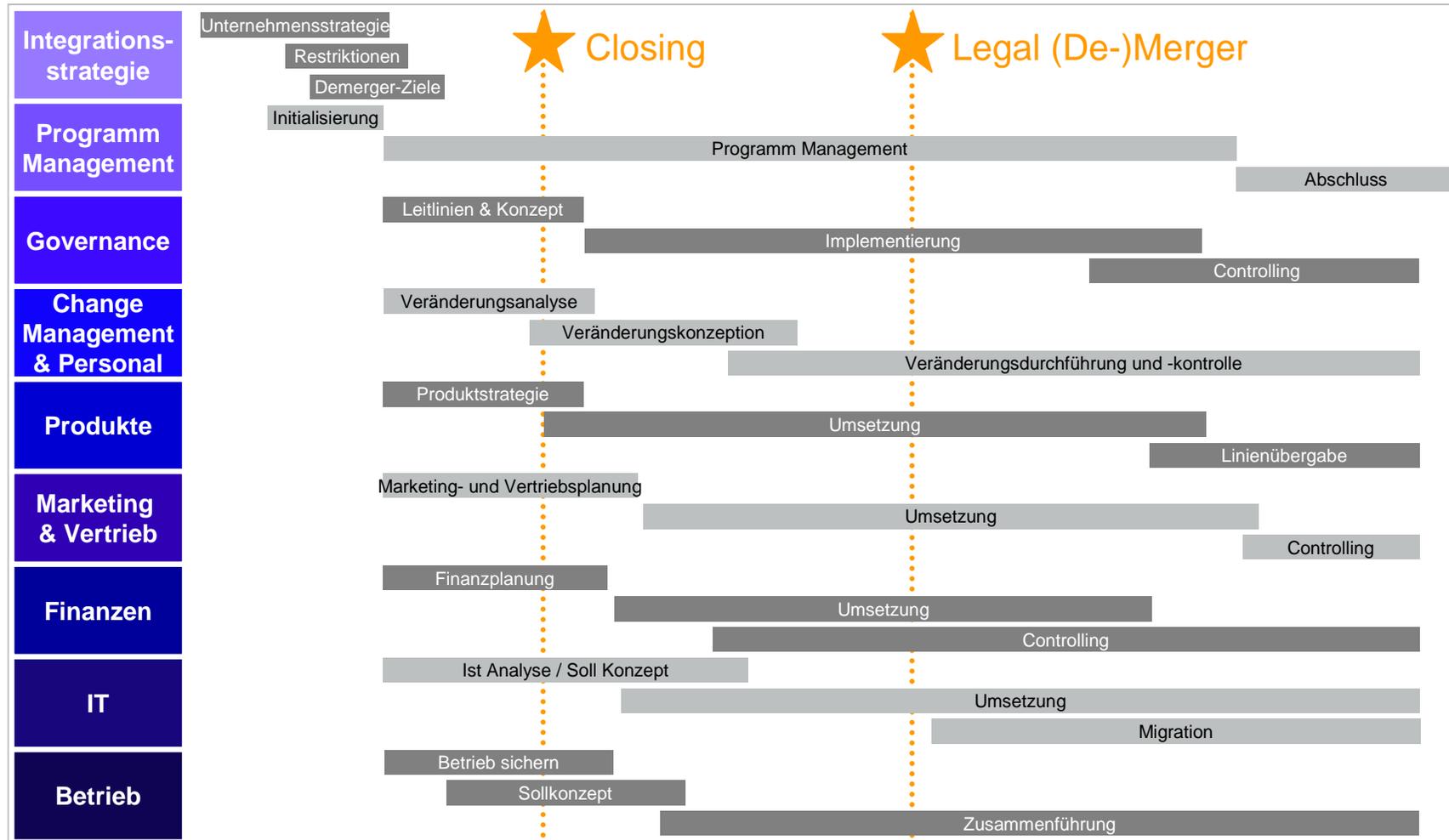
Schritt Masterplanung

Auf Grundlage von Relevanztest, Phasenmodell, und Ergebnistypen Statustest und -report lässt sich die Masterplanung erstellen, die ein koordiniertes, effizientes **Programm Management** ermöglicht. Der Masterplan wird in einem **Regelkreissystem** kontinuierlich aufgrund neuer Statusergebnisse angepasst.





Masterplan





Anwendungsschritte des PMI Plateau® (5/5)

5.

Schritt Vollständige Detailplanung, Reporting, Risikomanagement

Das praktische Know-how zahlreicher **Umsetzungsprojekte** in der Finanzindustrie, spezifisches **Expertenwissen** sowie aktuelle **Forschungsergebnisse** werden durch mehr als 1.000 **Detailfragen** zur Verfügung gestellt. Der Status der Themenbearbeitung kann zu jeder **Berichtsperiode** aktualisiert, analysiert und übersichtlich veranschaulicht werden. Hierdurch kann ein etwaiger **Handlungsbedarf** frühzeitig aufgedeckt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Das Programm ist initiiert und wird überwacht.

	21.11.2008	21.11.2008	24.11.2008	24.11.2008
Modul Integrationsstrategie	38 %	63 %	77 %	100 %
1.1 Ist die Marktpositionierung exakt definiert und abgegrenzt?	75 %	75 %	75 %	100 %
1.2 Bestehen große Unterschiede in den bisherigen Geschäftsmodellen?	75 %	50 %	75 %	100 %
2.1 Besteht ein integriertes Zielsystem?	50 %	75 %	50 %	100 %
2.2 Wurden Meilensteine festgelegt?	25 %	75 %	75 %	100 %
2.3 Ist die Stringenz von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien sichergestellt?	50 %	75 %	100 %	100 %
2.4 Ist die Unternehmensvision, die Mission und die Ziele definiert und gegebenenfalls	25 %	50 %	100 %	100 %
3.1 Sind alle rechtlichen Restriktionen identifiziert, dokumentiert und kommuniziert?	75 %	75 %	50 %	100 %
3.2 Wurde bei der Wahl des Zeitpunktes des Legal Mergers dessen Auswirkung auf	50 %	25 %	75 %	100 %
4.1 Ist eine frühzeitige interne und externe Kommunikationsstrategie implementiert	25 %	75 %	100 %	100 %



PMI Plateau®: Konzentrierte PMI-Projekterfahrung

→ Tiefe PMI-Expertise ist die Voraussetzung für ein erfolgreiches Programm-Management

Vollständigkeit

- Abfrage aller typischen PMI Fragestellungen
- Lückenlose Detailplanung
- Schnelle Aufgabenpaketierung und -zuteilung

Priorisierung

- Bemessung der Modulrelevanz
- Kritischer Pfad ist umgehend identifiziert

Strukturierung

- Bündelung von stark verknüpften Themen in Modulen
- Reduzierung der Komplexität
- Klare und schnelle Definition von Zuständigkeiten

Risiko

- Reduzierung von Risiken durch frühzeitiges Erkennen von Handlungsbedarf
- Auswirkung von Restriktionen ist schnell erkannt

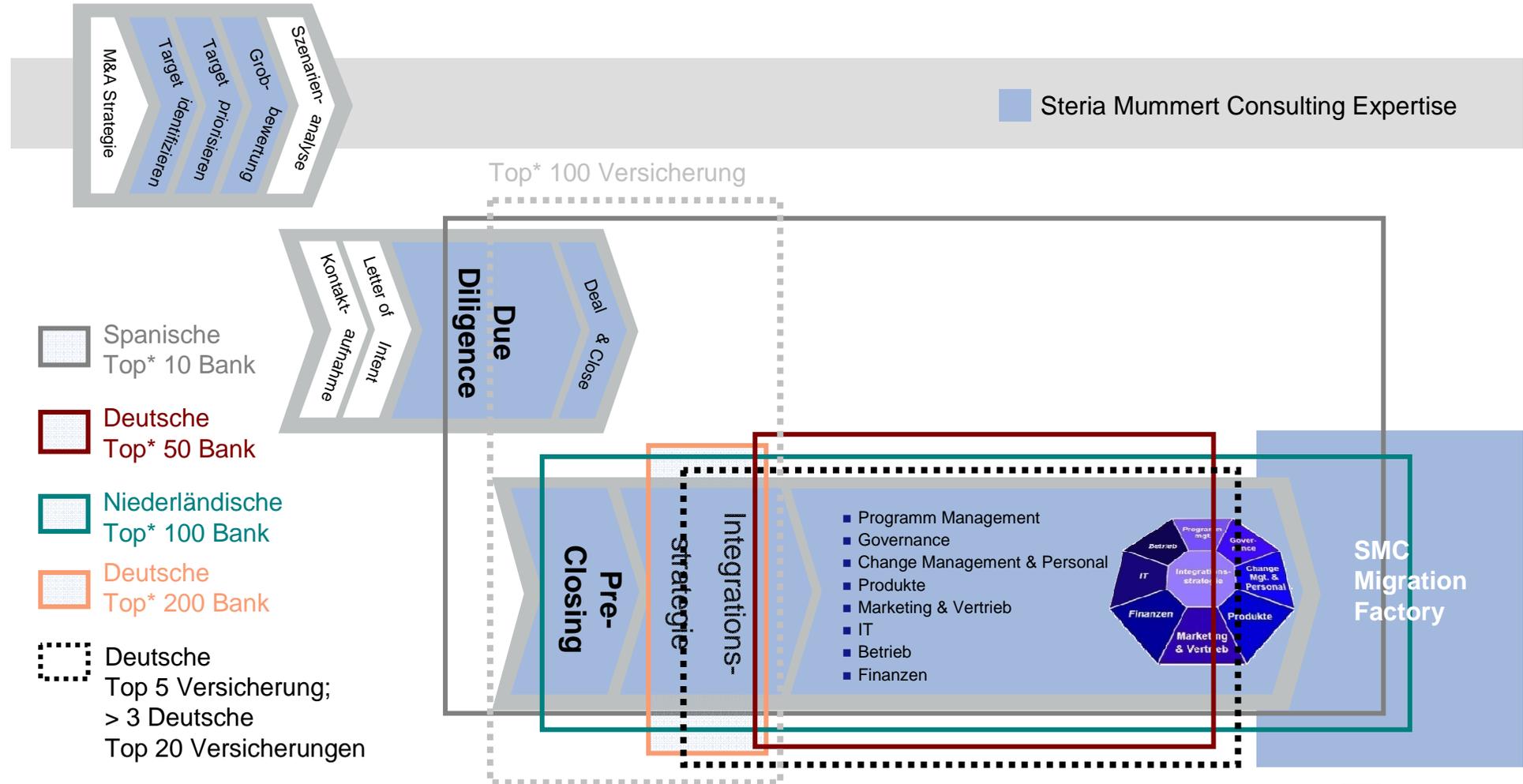
→ Kapitel 3

Praxisbeispiele Post Merger Integration.



- Erfahrungen als Basis des Handelns
- Konkrete Herausforderungen:
 - Von CTB zu RTB
 - Kommunikation im Merger
 - Komplexitätsreduktion
- Ansätze zur Diskussion

➔ SMC ist erfahrener PMI-Umsetzungspartner



■ Steria Mummert Consulting Expertise

* Top global

→ Beispiele für Herausforderungen im Merger...

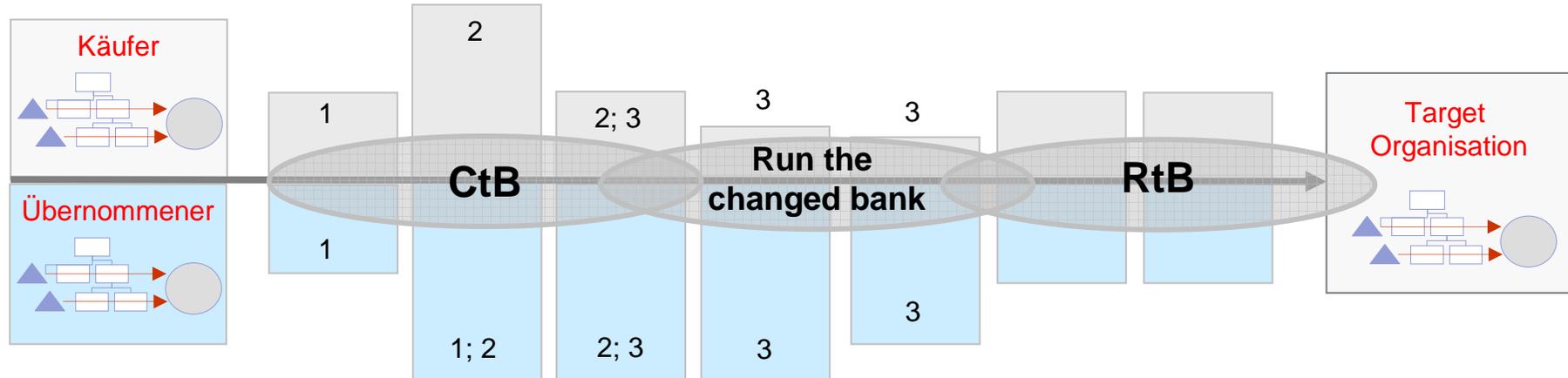
- Pre Merger Verhandlung – Post Merger Wirkung
- Planung bei Informationsdelta
- Best of both Ansätze – Geschwindigkeit der Integration
- Transitions-Phasen – Kooperation zw. Wettbewerbern
- Change Management bei Ressourcenabbau
- Kommunikation der Veränderung
- Methodische Expertise



Herausforderung 1: Vom „Change the Bank“ zum „Run the Bank“

Task

1. Verstehen
2. Kommunikation, Planung und Mitigierung
3. Steuerung und Eskalation

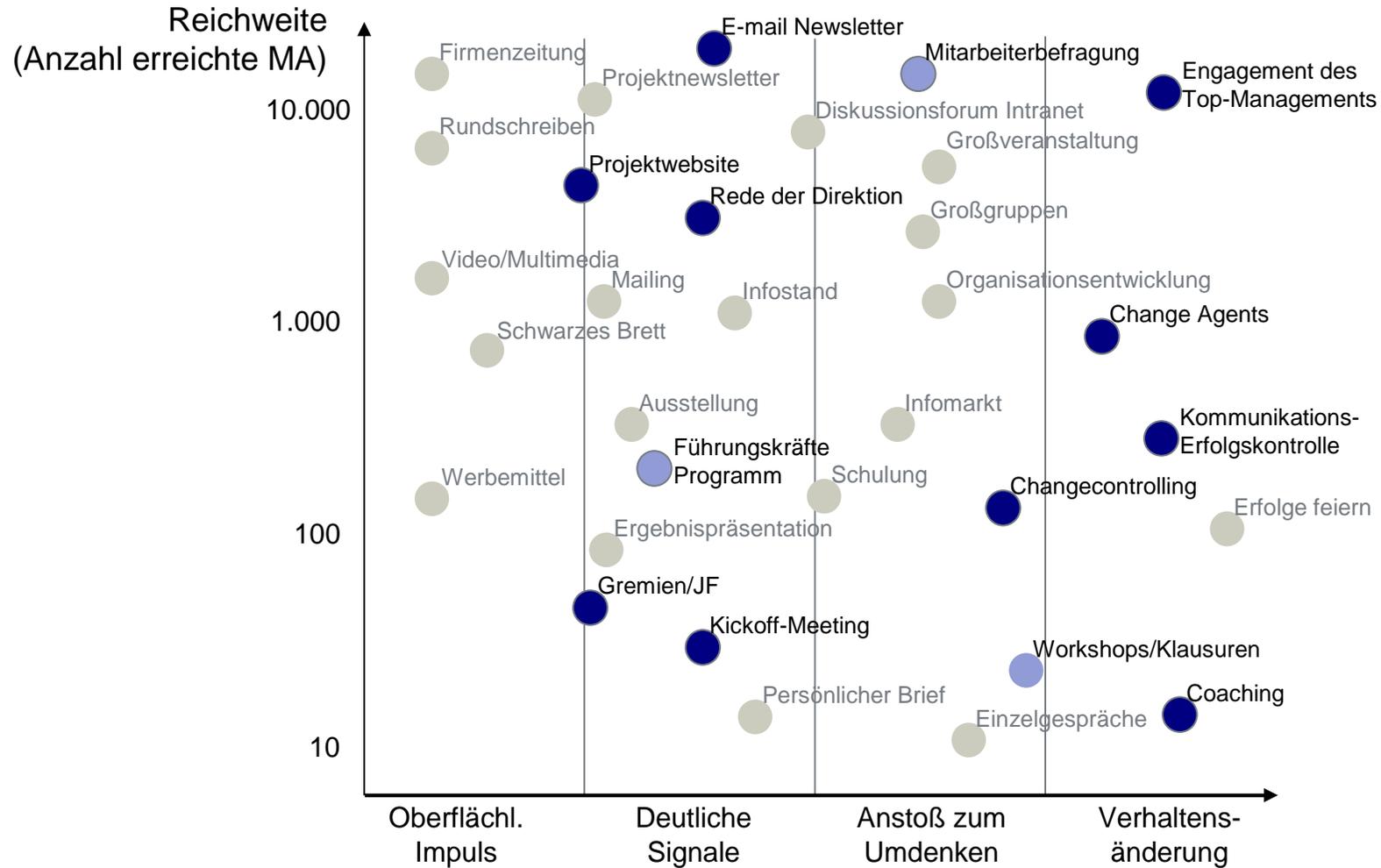


Task

1. Koordination der Lieferung von Information
2. Sicherung der Transition und Transformation
3. Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

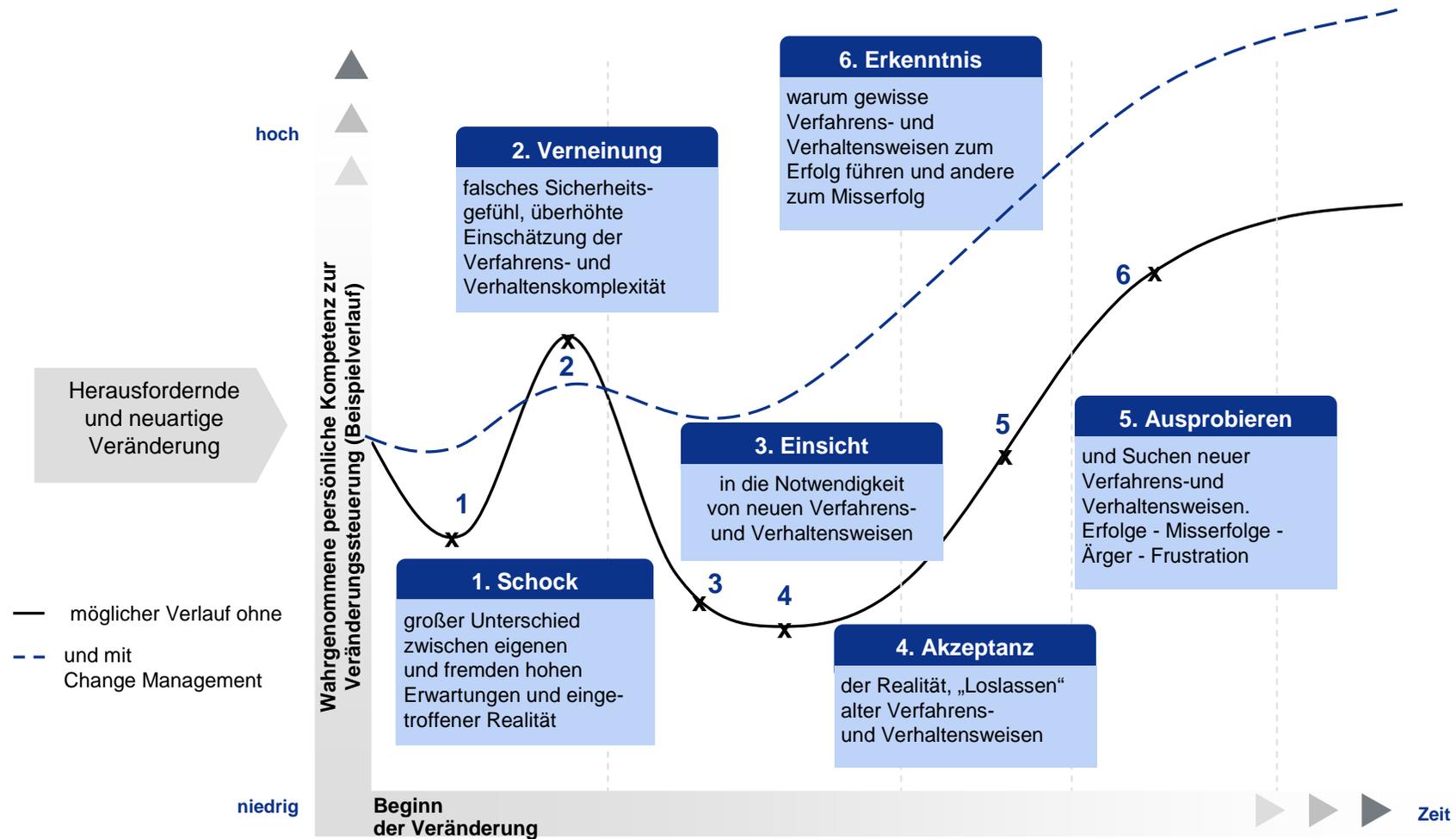


Herausforderung 2: Instrumente, Empfänger und Wirkung (1/3)



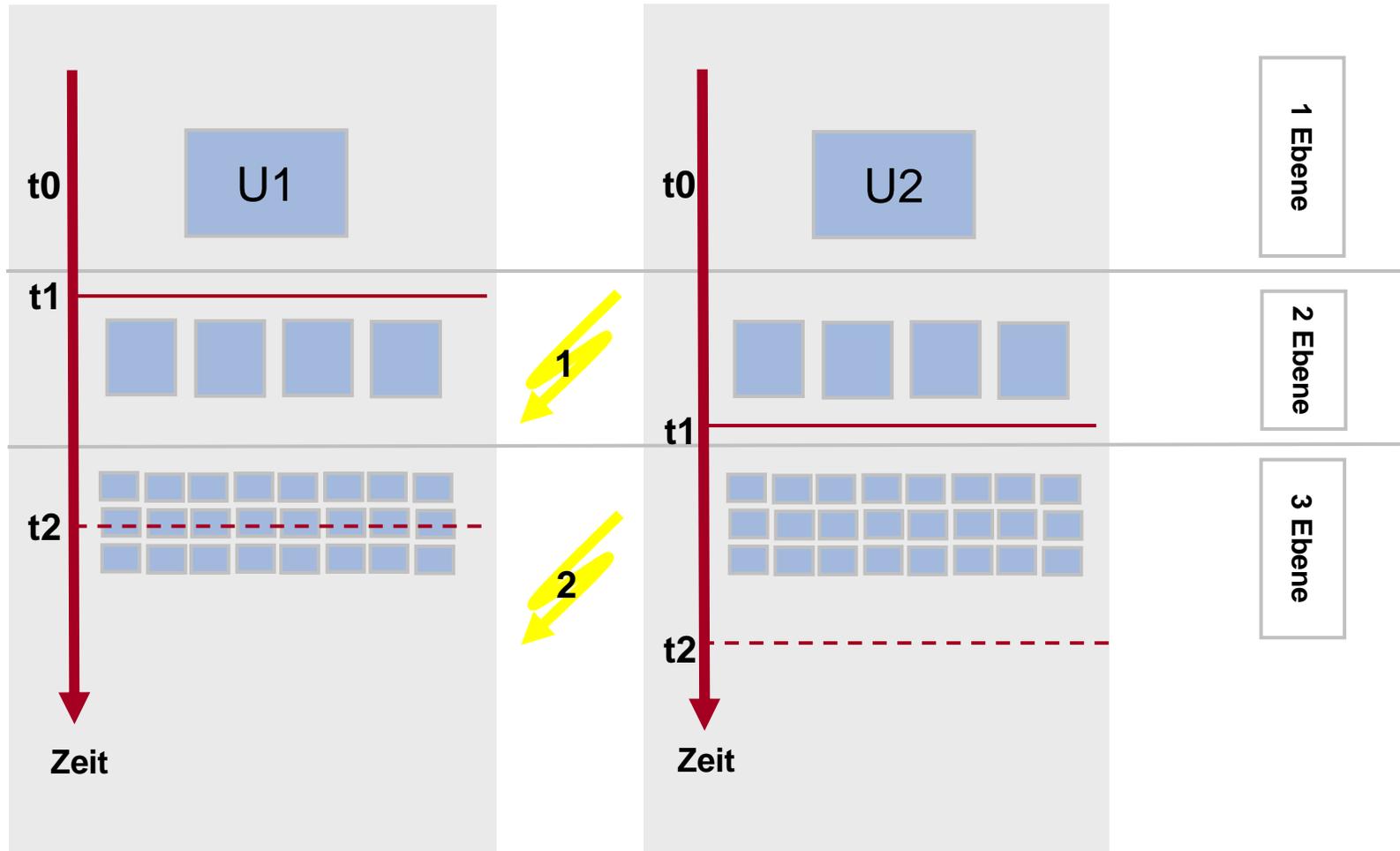


Herausforderung 2: Instrumente, Empfänger und Wirkung (2/3)



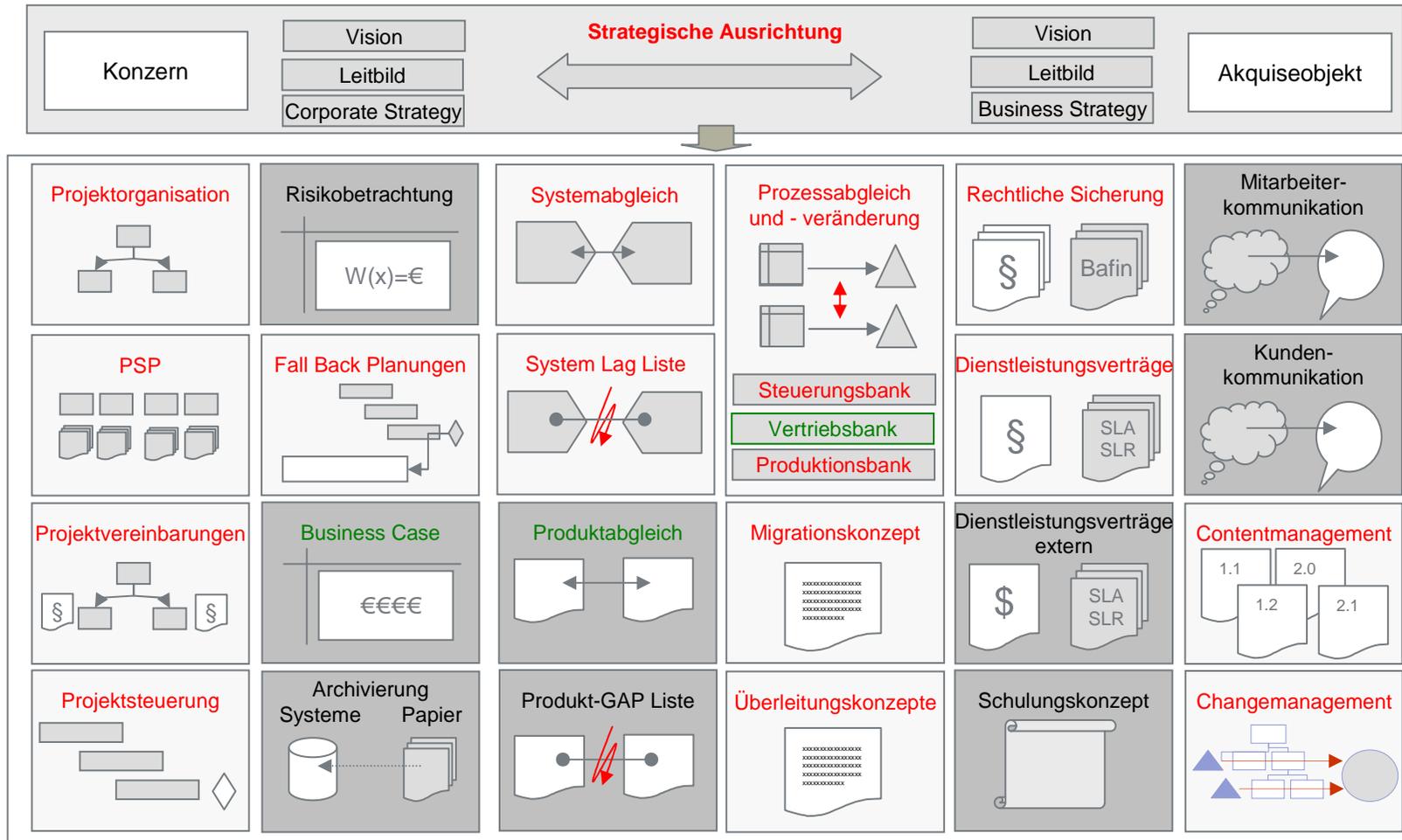


Herausforderung 2: Instrumente, Empfänger und Wirkung (3/3)





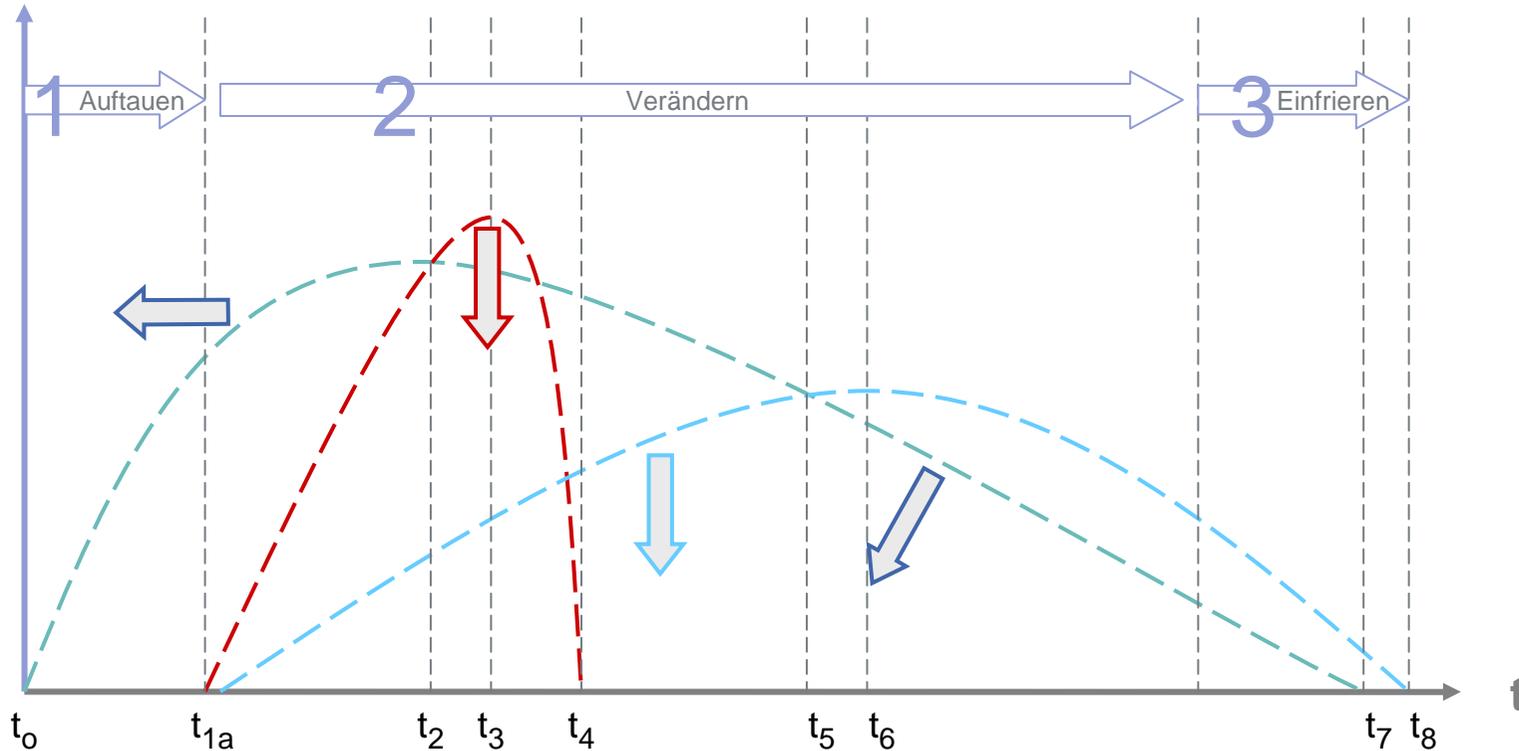
Herausforderung 3: Komplexitätsreduktion in der Praxis (1/3)





Herausforderung 3: Komplexitätsreduktion in der Praxis (2/3)

Veränderungsbelastung



Kulturelle Belastung des Unternehmens

— — — — —

Gesamtkultur

Strukturelle Belastung des Unternehmens

— — — — —

Aufbauorganisation

— — — — —

Ablauforganisation

➔ Herausforderung 3: Komplexitätsreduktion in der Praxis (3/3)

Erfassung und Bewertung

Individualisierte datenbankbasierte Erfassung von strukturellen und kulturellen Veränderungen verbunden mit einer integrierten Erfassung und / oder Bewertung

- der Wirkungsstärke auf Produkte, Strukturen, Mitarbeiter, etc.
- der zeitlichen Lage
- der Stakeholderbetroffenheit
- der Verantwortlichkeiten und Termine,
- etc.

Change Kurztitel	Change Problembeschreibung	Change Lösungsbeschreibung	Change Nr. Alt	Change Nr. Neu	Cluster	Toilettan
Vorvertrag	Relevante Logik für Kundenverträge	Individualisierte Konfigurationslogik wird mit UTO realisiert	001	002	Operativ	...
Kundenklasse	Konfigurationslogik	Schaltung nach UTO	003	004	Operativ	...
Vorbereitung	Verfahren	Verfahren	005	006	Operativ	...
Stützsystem	Integration	Integration	007	008	Operativ	...
Stützsystem	Integration	Integration	009	010	Operativ	...
Stützsystem	Integration	Integration	011	012	Operativ	...

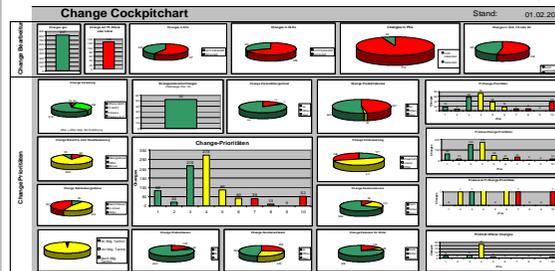
Verfolgung und Reporting

Umsetzungsbegleitende automatisierte Veränderungsberichte je Change zur konsequenten, vollständigen Abarbeitung.

Bericht für Change Nr. 206 Stand: 17. Jul. 08

Change Nr. Neu	Change Nr. Alt	Change Kurztitel
006	005-10	
Change Art	Change Verantwortlichkeit BE Einhalt	Change Verantwortlichkeit BE Einhalt
IT	BE-FC 2	BE-FC 2
Cluster	Change Verantwortlichkeit BE Einhalt	Change Verantwortlichkeit BE Einhalt
Erweitern/Erneuern	Change Verantwortlichkeit BE Name	Change Verantwortlichkeit BE Name
Fälligkeit	Dr. Schuster / Dr. Cech / Dr. Seidel	Dr. Schuster / Dr. Cech / Dr. Seidel
Themenbereich	Change Verantwortlichkeit BE Name	Change Verantwortlichkeit BE Name
Ein- und Tätigkeitsplan	Dr. Schuster	Dr. Schuster
Fälligkeitsplan	Change Verantwortlichkeit BE Name Vertreter	Change Verantwortlichkeit BE Name Vertreter
	Change Verantwortlichkeit Kernsach	Change Verantwortlichkeit Kernsach
	Change Verantwortlichkeit PI oder h/w/ker	Change Verantwortlichkeit PI oder h/w/ker
	Change Verantwortlichkeit	Change Verantwortlichkeit

Automatisiertes Cockpit Chart zur Beurteilung der Gesamtsituation und Bestimmung der weiteren Vorgehensweise:

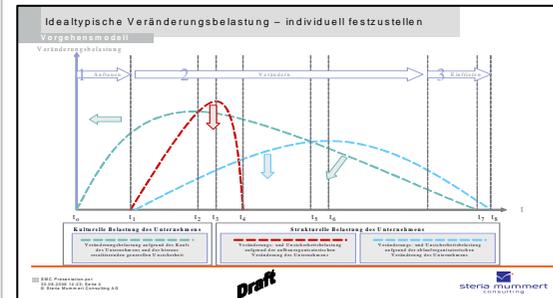


Ergebnis:

Die integrierte Erfassung, Analyse und Verfolgung aller Veränderungen führt zur:

- Erhöhung der Steuerungsfähigkeit
- Erhöhung des Verständnis für die Gesamtwirkung
- Erhöhung der Verantwortlichkeit
- Frühzeitigen Intervention
- Senkung der Projektrisiken
- Senkung der Fluktuation und Unzufriedenheit.

In der Summe führt dies zu einer wesentlichen Reduktion der Veränderungsbelastung.





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

