

## Auf Erfolgskurs: Transformation als Werttreiber bei M&A-Transaktionen

Von Dr. Marcus Pankow

M&A-Transaktionen sollen den Unternehmenswert durch Stärkung der Marktposition, Zugang zu neuen Technologien oder durch Synergien steigern. Früher erfolgte eine Transformation nach der Transaktion - heute ist sie oft Voraussetzung für die Wertsteigerung. Unternehmen nutzen den Wandel, um Geschäftsmodelle, Prozesse und Systeme zu optimieren. Dank fortschrittlicher Technologien, Methoden und erfahrener Dienstleister sind Herausforderungen besser beherrschbar. In diesem Special werden zentrale Erfolgsfaktoren anhand von Fachbeiträgen und Praxisbeispielen erläutert.

M&A-Transaktionen gehören zu den komplexesten Vorhaben, die ein Unternehmen im Laufe seines Lebenszyklus durchlaufen kann. Sie haben sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt. Früher galten sie als risikoreich, kosten- und zeitintensiv, und nicht alle konnten die prognostizierte Wertsteigerung erzielen. Heute ist der Anteil der erfolgreichen Transaktionen deutlich gestiegen.

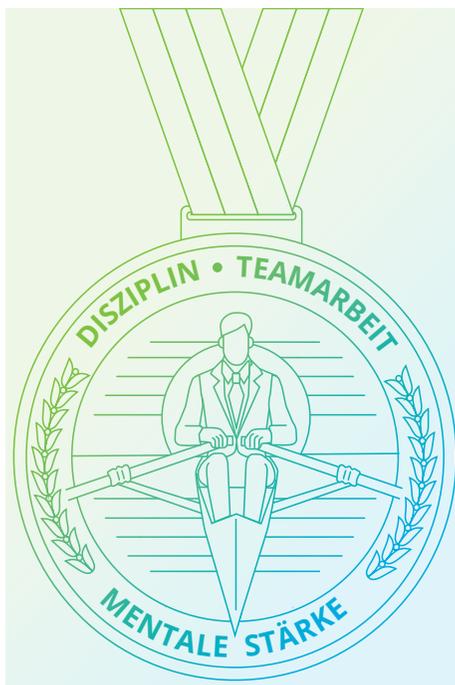
### Transformation als Erfolgsfaktor

Der Erfolg einer Transaktion wird an der Erreichung des Zielbilds gemessen, insbesondere an der Realisierung der prognostizierten Synergien und neuen Geschäftschancen. Laut einer Deloitte-Umfrage betonen 90 Prozent der befragten Unternehmen aus dem Corporate-Sektor und 93 Prozent der Private-Equity-Investoren die zentrale Rolle einer erfolgreichen Transformation. In der Vergangenheit wurde aus Risikoerwägungen die Transformation oft erst in einem zweiten Schritt nach der Transaktion begonnen. Das führte oft zu einem langen und kostspieligen Weg, um die Ziele der M&A-Transaktion zu erreichen. Inzwischen tendieren erfahrene und erfolgreiche Unternehmen zu einer frühzeitigen Transformation. 69 Prozent der befragten Unternehmen beginnen vor oder während der Transaktion mit der Transformation, um den Wert des Unternehmens zu steigern.

### Unterstützende Faktoren für eine Transformation

M&A-Transaktionen sind heute erfolgreicher als früher. Wie Olympiasieger Oliver Zeidler haben Unternehmen ihre Kompetenzen und Fähigkeiten systematisch ausgebaut. Drei Faktoren versetzen sie in die Lage, eine Transformation im Rahmen einer Transaktion mit überschaubarem Risiko erfolgreich durchzuführen:

- Unternehmen konzentrieren sich früher auf die wertsteigernde Transformation zum Zielbild,
- Organisationen verbessern kontinuierlich ihre internen Transaktions- und Transformationsfähigkeiten,



- das externe Ökosystem entwickelt seine Leistungen ebenfalls kontinuierlich weiter.

**Zielbild:** Mit einer Transaktion verknüpft ein Käufer die Vision eines angestrebten Zielzustandes. Der Preis, den er zu zahlen bereit ist, reflektiert den erwarteten Wert, den er aus dem Erwerb ziehen möchte. Die Definition des Zielbilds klärt, welche Aspekte zur Wertschöpfung beitragen, und welche Teile der Organisation transformiert werden müssen, um den Zielzustand zu erreichen. Neben dem naheliegenden Werttreiber Synergien spielen moderne Technologien eine zentrale Rolle, da sie grundlegende Veränderungen und Wachstumspotenziale ermöglichen können.

### Was haben der Goldmedaillengewinner von Paris im Rudern, Oliver Zeidler, und eine erfolgreiche M&A-Abteilung gemeinsam?

Drei essenzielle Faktoren gelten für Spitzensportler wie auch M&A-Abteilungen:

1. **Mentale Stärke:** Oliver Zeidler hat sein Zielbild zu Beginn klar gesetzt und konsequent verfolgt, der weltbeste Ruderer im Einer zu werden und die Goldmedaille in Paris zu gewinnen.
2. **Disziplin:** Oliver hat mehr als den einen Wettkampf in Paris gewonnen. Durch sein kontinuierliches und intensives Training hat er seine Leistung im Laufe der Jahre stetig gesteigert.
3. **Teamarbeit:** Die Unterstützung seiner Coaches, seiner Familie und Freunde und nicht zuletzt seines Arbeitgebers geben ihm den Rückhalt, diese Höchstleistungen zu erbringen.

Unternehmen nutzen das transformative Momentum von Transaktionen, um neue Fähigkeiten, digitale Geschäftsmodelle und effizientere Prozess- und Systemlandschaften einzuführen. Technologie leistet heute einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung.

**Interne Fähigkeiten:** Die Transaktions- und Transformationsfähigkeit hat sich deutlich verbessert. Serienverkäufer oder -integratoren erzielen höhere Wertschöpfung aus ihren Transaktionen, indem sie funktionsübergreifende M&A-Fähigkeiten etabliert haben, die auf den Säulen Menschen, Prozesse und Plattformen basieren. M&A-Teams, bestehend aus einem eingespielten Ökosystem aus internen Mitarbeitern, transaktions-geschulten Fachbereichsmitarbeitern und externen Beratern, haben ihre Vorgehensweise über mehrere Transaktionen hinweg trainiert.

Darüber hinaus haben die Einführung und weite Verbreitung agiler Arbeitsmethoden Unternehmen flexibler und anpassungsfähiger gemacht. Organisationen haben gelernt, schneller auf Veränderungen zu reagieren und ihre Prozesse dynamisch anzupassen. Die Verknüpfung von Business und IT, für viele Transformationen von zentraler Bedeutung, ist inzwischen weit verbreitet.

### Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11  
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro  
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de  
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com  
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental  
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

Schließlich haben viele Unternehmen erkannt, dass kontinuierliches Lernen, Veränderungsbereitschaft und Innovation für den Erfolg von Unternehmenstransformationen entscheidend sind. Ihre Investitionen in Innovation und Entwicklung haben das Engagement der Mitarbeiter deutlich erhöht und ein positives Umfeld für eine erfolgreiche Transformation geschaffen.

**Externe Fähigkeiten:** Die Entwicklung externer Faktoren unterstützt eine schnellere Transformation hin zum Zielbild. Der Wandel zu globalen und unternehmensübergreifenden Geschäftsmodellen und Plattform-Ökosystemen hat dazu geführt, dass Prozesse und Systeme komponentenorientiert gestaltet wurden. Dadurch wurden Schnittstellen geschaffen, die die Flexibilität erhöhen und die Zusammenarbeit mit internen und externen Stakeholdern erleichtern.

Entwicklungen der Technologieplattformen, bei Unternehmenssoftware und IT-Architekturen, ermöglichen die schnellere Integration neuer Fähigkeiten, Prozesse und Services. Auch Cloud-Dienste und flexible Serviceverträge helfen, den Integrationsprozess zu beschleunigen.

Insgesamt sind Unternehmen, Architekturen und Dienstleister heute besser auf Transformationen vorbereitet.

#### Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Transformationsprozess

Im Folgenden geben wir Ihnen die fünf wichtigsten Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen M&A-getriebenen Transformationsprozess. Ausführlichere Informationen und Best Practices aus verschiedenen Transaktionen finden Sie in den Beiträgen dieses Specials.

#### 1. Einbindung von Technologie-Know-how vor Transaktionsstart:

Erfolgreiche Akteure haben sichergestellt, dass technologisches Wissen bereits vor Beginn der Transaktion Teil der Diskussion ist. Die Vision des zukünftigen Zielbilds, die Option direkt zu transformieren sowie die finanziellen und zeitlichen Implikationen sollten dem M&A-Team schon vor dem Deal bekannt sein.

#### 2. Schaffung von Transparenz:

Der erste und entscheidende Schritt in einer Transaktion ist die Schaffung von Transparenz, um ein ehrgeiziges, aber erreichbares Zielbild für die zukünftige Organisation zu entwickeln. Damit die Transaktionspartner die Stärken und Schwächen beider Organisationen besser einschätzen und von den besten Fähigkeiten lernen können, müssen sie das Geschäftsmodell, die Geschäftsprozesse, die Daten und die Systemlandschaften genau kennen.

Dr. Karl Popp und Steffen Wittmann (SAP) beleuchten in ihrem Beitrag, wie SAP mit der Integration von Signavio und LeanIX ein Toolset entwickelt, Transparenz in Transaktionen zu beschleunigen.

#### 3. Frühzeitige Festlegung auf ein klares Zielbild und ein passendes Integrationskonzept:

Der Schlüssel für eine effektive Transaktion und Transformation ist die frühzeitige Definition eines klaren Zielbilds. Dieses Zielbild muss die Integrations- und Transformations-Ambitionen des zukünftigen Unternehmens reflektieren. Hiervon leiten

sich die Integrationsprinzipien und das passende Integrationskonzept ab. Zu den wichtigsten Integrationskonzepten zählen Absorption, Anbindung, „Best-of-Both-Worlds“ und Neugestaltung.

Das traditionellste und weiterhin häufig angewandte Integrationskonzept ist die Absorption. Hierbei wird das übernommene Unternehmen vollständig auf die Plattform des Käufers - einschließlich Organisation, Prozesse und Systeme - migriert. Dies vereinfacht zwar die Abstimmung bei der Integration; allerdings erfolgt die eigentliche Transformation oft erst in einem nachgelagerten Schritt.

Für manche Transaktionen und Unternehmen, insbesondere solche mit speziellen digitalen Fähigkeiten, könnte der Versuch einer Absorption die Grundlage des Unternehmens zerstören. Das Integrationskonzept der Anbindung ist hier eine häufig eingesetzte Alternative. Dabei bleibt das übernommene Unternehmen größtenteils auf einer unabhängigen Plattform und es findet nur eine minimale Integration statt, um die Zusammenarbeit zu ermöglichen, Compliance-Anforderungen gerecht zu werden oder Synergien zu schaffen. Dieser Ansatz ermöglicht es, die Transaktion zu realisieren, ohne die einzigartigen Werte und Fähigkeiten des übernommenen Unternehmens zu gefährden.

Prof. Stefan Henningson (CBS) und Jakob Schuldt-Jensen (Maersk) erläutern im nachfolgenden Beitrag, wie Maersk das Konzept Anbindung zum Erwerb digitaler Fähigkeiten nutzt.

Der „Best-of-Both-Worlds“-Ansatz zielt darauf ab, die Stärken und Kompetenzen beider Transaktionspartner optimal zu nutzen, um eine bessere, neue Struktur zu schaffen. Dieser Ansatz erfordert eine gründliche Analyse beider Unternehmen, um die Elemente zu identifizieren, die eine effiziente Zusammenarbeit ermöglichen und den größten zukünftigen Mehrwert schaffen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist der Aufbau gegenseitigen Vertrauens, das die Grundlage für die Zusammenarbeit und einen offenen Dialog bildet. Dies fördert das Lernen und hilft, bestehende Lösungen einem gemeinsamen, transformierten Zielbild unterzuordnen. Kommunikation, Kooperation und Transformationsfähigkeit sind die Kernkompetenzen, über die die beteiligten Mitarbeiter verfügen müssen. Obwohl das Konzept komplex ist und ein hohes Maß an Abstimmung erfordert, ermöglicht der ehrliche und respektvolle Austausch zwischen den Partnern, die besten Lösungen zu finden, gemeinsam ein Zielbild zu entwickeln und über diesen Prozess als Unternehmen zusammenzuwachsen.

Sebastian Weber und Nils Scheller (E.ON) erläutern in ihrem Beitrag die Transformation der E.ON und wie „Best-of-Both-Worlds“ Erfolgsfaktor der innogy-Integration wurde.

Auch Marc Votteler (Schaeffler) beschreibt im Rahmen der Integration von Vitesco den „Best-of-Both-Worlds“-Ansatz und die Entwicklung zu einer Benchmark-IT.

Die Neugestaltung ermöglicht eine effiziente Transformation in einem Schritt. Dazu werden beide Unternehmen auf eine neue, gemeinsame Plattform migriert. Im Rahmen der Neugestaltung werden historisch gewachsene Prozesse und Systeme konsequent ausgetauscht und häufig auf den Industriestandard gehoben. Diese zukunfts-

orientierte Methode bietet die Möglichkeit, Altlasten und Ineffizienzen zu beseitigen. Der Ansatz ist mit einem hohen Change-Management-Aufwand verbunden. Da im Rahmen einer Transaktion ohnehin eine Überarbeitung der Prozesse und Systeme erforderlich ist, stellt dieser Ansatz eine wesentliche Beschleunigung der Transformation dar.

Der Beitrag von Constantin Hellweg (Deloitte) beschreibt, wie die SAP S/4HANA Cloud Public Edition eine beschleunigte Transaktion in wenigen Monaten ermöglicht.

#### 4. Strategische Planung zur Priorisierung der wertschaffenden Initiativen

Strategische Planung ist unerlässlich, um eine erfolgreiche Transformation im gesetzten zeitlichen Rahmen zu gewährleisten. Die Initiativen müssen entsprechend ihres potenziellen Wertbeitrags priorisiert werden. Es müssen adäquate Ressourcen bereitgestellt, realistische Zeitpläne festgelegt und Verantwortlichkeiten zugewiesen werden. Die größte Herausforderung liegt typischerweise im Management der Abhängigkeiten zwischen den Arbeitspaketen.

#### 5. Disziplinierte Umsetzung mit Einbindung der Mitarbeiter

Eine erfolgreiche Transformation erfordert die gleiche Disziplin und Fokussierung wie eine M&A-Transaktion. Es ist entscheidend, die besten Talente für die Transformation zu gewinnen. Diese sollten über die erforderlichen technischen und fachlichen Fähigkeiten verfügen, Erfahrungen mit Transformationsprozessen mitbringen, den Willen zum Wandel haben und in der Lage sein, ihre Mitarbeiter für das Neue zu begeistern und auf die Reise mitzunehmen. Die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die Transformationsmaßnahmen ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der Transformation.

Wir sind zuversichtlich, dass Sie durch die folgenden Beiträge wertvolle Einblicke für Ihre eigenen Transaktionen und Transformationsprojekte gewinnen werden.



Mehr Einblicke in M&A-Transaktionen finden Sie unter: [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

#### Der Autor



**Dr. Marcus Pankow**, Partner bei Deloitte Strategy, Analytics und M&A, leitet das Market Offering M&A IT. Seit 2007 berät er Unternehmen in Branchen wie Energie, Automobil, Chemie, High-Tech und Life Sciences an der Schnittstelle von Business und Technologie. Mit seinem Team unterstützt er bei der strategischen Planung und Steuerung von M&A-Projekten entlang des gesamten Lebenszyklus, mit Fokus auf Wertsteigerung durch technologischen Wandel und digitale Transformation.

Mitwirkende an dieser Publikation:  
**Johanna Frey, Binbin Lian Hung, Paul Axmann, Christopher Blegen**, Deloitte Consulting

# Beschleunigung der strategischen Transformation durch Akquisitionen

Von Prof. Stefan Henningsson und Jakob Schuldt-Jensen

Strategische Transformationen nutzen die Chancen der Digitalisierung, um Prozesse effizienter zu gestalten, neue Wege der Kundeninteraktionen zu ermöglichen und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Maersk, eine der weltweit größten Reedereien, will seine strategische Positionierung von einer globalen Reederei zu einem End-to-End-Logistikdienstleister entwickeln, indem sie Daten und Informationen über die gesamte logistische Wertschöpfungskette hinweg integrieren. Maersk's „Global Integrator Strategy“ zielt darauf ab, alle Logistikbereiche – See-, Land- und Luftfracht sowie Lagerhaltung, Terminals und Versandhäfen – zu einer nahtlosen, zuverlässigen Logistikinfrastruktur zu integrieren. Um den strategischen Wandel zu beschleunigen, setzt Maersk auf Akquisitionen.

Maersk realisiert ihre strategische Transformation über ein zielgerichtetes Akquisitionsprogramm, das den Erwerb von Fähigkeiten jenseits der Seeschifffahrt in den Fokus rückt. In den letzten fünf Jahren hat Maersk mehr als zehn Übernahmen getätigt. Diese Akquisitionen haben die Unternehmensgröße und das Handelsvolumen gesteigert - aber ihr wichtigster Werttreiber war die Integration neuer digitaler Fähigkeiten, die die Bausteine des neuen Betriebsmodells der Maersk bilden werden. Wie Vincent Clerc, CEO A.P. Moller - Maersk, in einem Vortrag hervorhob, haben sich digitale Lösungen von einem Kostenfaktor zu einem unverzichtbaren Business Enabler entwickelt. Sie sind daher ein fundamentaler Bestandteil für eine erfolgreiche Umsetzung von Maersk's Integrator Strategy.

## Unterstützung der Transformation durch Akquisitionen

Ähnliche Transformationsansätze sind auch in anderen Branchen zu beobachten. Ein prominentes Beispiel ist die Automobilindustrie. Mit der Digitalisierung stieg die Zahl der Übernahmen um 700 Prozent an. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, haben die Automobilhersteller schnell Kapazitäten für Infotainment, Navigation, Autonomie, Diagnose und eine Reihe weiterer neuer digitaler Dienste, insbesondere durch Akquisitionen, aufgebaut.

„Wir sehen die Technologie als ein Differenzierungsmerkmal für das, was wir für unsere Kunden leisten können.“

Vincent Clerc  
CEO A.P. Moller – Maersk

[Zitat übersetzt aus dem Englischen]

Forschungsergebnisse haben aufgezeigt, dass Unternehmen, die häufiger und erfolgreicher akquiriert haben, den Übergang zur Digitalisierung schneller vollzogen und neue digitale Geschäftsinnovationen schneller auf den Markt gebracht haben als ihre Wettbewerber. Heute sind digital ausgerichtete Akquisitionen ein bewährtes

Mittel, um mit der digitalen Entwicklung und dem Wandel in der Automobilindustrie und in anderen dynamischen Branchen Schritt zu halten.

Bei Akquisitionen, die eine strategische Transformation zum Ziel haben, ist der Umgang mit der digitalen Technologie-Plattform entscheidend für den Erfolg der Transaktion, und zwar sowohl in Bezug auf die direkten Vorteile der Akquisition (kurzfristig) als auch auf die strategische Transformation des Käufers (langfristig).

## Kurzfristige und langfristige Handhabung der erworbenen Technologie-Plattform

Das übernommene Unternehmen verfügt über einzigartige geschäftliche Kompetenzen, die eng mit digitalen Fähigkeiten verknüpft sind. Es muss also gleich zu Beginn des Projektes sichergestellt werden, dass diese Kompetenzen während der Transaktion unbedingt erhalten bleiben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die geschäftlichen Kernkompetenzen, die den Kauf motiviert haben, beeinträchtigt werden. Damit eine Übernahme erfolgreich verläuft, müssen die digitalen Lösungen migriert, gewartet und erhalten werden, ohne den Fokus auf die strategische Transformation zu verlieren.

Ein gelungenes Beispiel ist die Akquisition von LF Logistics im Jahr 2022 durch Maersk. Hier ging es nicht nur um die Übernahme der Mitarbeiter, der physischen Lager und der Kunden, sondern auch um den Zugang zu digitalen Fähigkeiten. Dabei war die Integration des Warehouse-Management-Systems von LF Logistics in das Maersk-System ein entscheidender Faktor.

Während das Alt-System weiterhin betrieben wurde, erfolgte die Rückwärtsintegration des WMS von LF Logistics, um den Kern der One Maersk WMS-Lösung aufzubauen und mit einem eigenen WMS wettbewerbsfähig zu sein.

Die Integration digitaler Fähigkeiten ist in erster Linie keine technische, sondern eine geschäftsstrategische Entscheidung. Die Entscheidung, welche technischen Fähigkeiten nicht mehr genutzt werden, eigenständig erhalten bleiben oder den neuen Standard bilden, wird für jede Fähigkeit auf der Grundlage ihres Beitrags zur Erfüllung des strategischen Zielbilds getroffen.

Betrachtet man das langfristige Zielbild, so verlaufen die meisten Integrationen im Rahmen von Akquisitionen aus operativer Sicht zunächst suboptimal. Käufer wie Maersk müssen in der Lage sein, die digitale Technologielandschaft des übernommenen Unternehmens zu managen. Oftmals sind hierzu andere Skills, Tools, Prozesse und die Zusammenarbeit mit anderen Partnern wie beispielsweise beim Outsourcing erforderlich. Nur so ist gewährleistet, dass der Wert des übernommenen Unternehmens mit seinen spezifischen Fähigkeiten erhalten bleibt.

## Herausforderungen durch technische Schulden in Akquisitionen

Während einer Transaktion bleibt oft nicht genügend Zeit, um spezifische technische Fähigkeiten zu entflechten, zu modernisieren und an das Betriebsmodell des Käufers anzupassen. Auch wenn das fusionierte Unternehmen nach Abschluss der Übernahme funktionsfähig ist und die erwarteten Synergien erzielt werden, können unter der Oberfläche erhebliche technische Schulden bestehen.

Unternehmen, die nur sporadisch Akquisitionen tätigen, können ihre technischen Schulden im Laufe der Zeit schrittweise abbauen. Bei Unternehmen, die Akquisitionen gezielt zur strategischen Transformation einsetzen, können sich diese Schulden jedoch mit jeder Transaktion schnell anhäufen. Dies kann die operative Effizienz beeinträchtigen und die strategische Transformation gefährden.

Erfahrene Serienakquisiteure wissen daher, wie sie technische Schulden effektiv adressieren, geschäftliche und technische Kernkompetenzen identifizieren und Synergien nutzen können, um gleichzeitig technische Schulden abzubauen und sich auf zukünftige transformative Akquisitionen vorzubereiten.

Für diese Akquisiteure ist es entscheidend, die Kompetenz im Umgang mit technischen Schulden in der Praxis zu erlangen und daraus Best Practices zu entwickeln, um ihre strategische Transformation erfolgreich umzusetzen.

## Die Autoren



**Stefan Henningsson** ist Professor (MSO) an der Copenhagen Business School im Department of Digitalization. Seine Forschung konzentriert sich auf IT-Management, insbesondere in den Bereichen Mergers & Acquisitions (M&As), digitale Innovation und internationale Handelsprozesse.



**Jakob Schuldt-Jensen** ist Leiter für Cloud-M&A bei A.P. Moller - Maersk. In dieser Rolle verantwortet er die strategische Integration von Cloud-Technologien im Rahmen von Unternehmensübernahmen.

# Letztendlich geht es um die Menschen

Ein Gespräch mit Sebastian Weber und Nils Scheller

Die Energiewende stellt die Marktteilnehmer vor große Herausforderungen: Der Umstieg auf erneuerbare Energien, der ausfallsichere Transport von Strom, die steigende Nachfrage durch Elektroautos und Wärmepumpen sowie neue digitale Geschäftsmodelle erfordern erhebliche Investitionen und neue Unternehmensstrategien. Mit dem Abschluss der innogy-Transaktion im Jahr 2019 ordneten E.ON und RWE ihre Geschäftsportfolien neu, um diesen Herausforderungen effizient zu begegnen. Im Interview erklären Sebastian Weber und Nils Scheller, wie sich E.ON auf die Reise gemacht hat, zu einem digitalen Energieunternehmen zu werden, welche Rolle Digitalisierung und IT dabei spielen und wie diese Maßnahmen zu einer erfolgreichen Gestaltung der Energiewende beitragen.

**Pankow:** Herr Weber, die Energiewende ist Chance, Herausforderung und Verantwortung für unsere Gesellschaft - welche Rolle spielt E.ON dabei?

**Weber:** E.ON treibt die Energiewende maßgeblich voran und befindet sich selbst inmitten einer großen Transformation. Als einer der größten Betreiber von Energienetzen und Energieinfrastruktur in Europa sowie Anbieter innovativer Kundenlösungen für rund 47 Millionen Kunden, setzen wir uns für Nachhaltigkeit und Klimaschutz ein – und damit für die Zukunft unseres Planeten und unserer Kinder. Die Digitalisierung spielt dabei eine zentrale Rolle. Der Wandel des Energiesystems führt zu einer immer stärker fluktuierenden, wetterabhängigen und gleichzeitig steigenden Stromnachfrage. Zudem wächst die Anzahl von Energiespeichern, Elektrofahrzeugen und Wärmepumpen rapide. Dadurch steigen die Anforderungen an das System drastisch. Es wird zunehmend vielfältiger, anspruchsvoller und volatil.

**Scheller:** Der Ausbau und die Digitalisierung unserer Netze sind die zentralen Aspekte für das Gelingen der Energiewende. Dafür sind sinnvolle Investitionen in unsere Infrastruktur notwendig. Wir müssen die signifikant größeren Anschlussvolumina und höheren Kundenanforderungen in einem immer komplexer werdenden System beherrschbar halten.

## Die Digitalisierung der Energienetze ist zentral für die Energiewende

Um die Energiewende für unsere Gesellschaft, die Industriekunden und die Endverbraucher wirtschaftlich effizient realisieren zu können, ist es notwendig, dass wir unsere Prozesse und Systeme standardisieren, digitalisieren und automatisieren. Nur so können wir beispielsweise Kunden und Unternehmen, die Energie durch erneuerbare Anlagen produzieren und in das Energiesystem einspeisen, einen effizienten Anschlussprozess ermöglichen.

**Pankow:** 2018 kündigten E.ON und RWE an, ihre Energiegeschäfte neu zu ordnen. Wie hat E.ON die innogy-Transaktion genutzt, um sich zu einem der großen Treiber der Energiewende zu transformieren?

**Weber:** Die Transaktion ermöglichte E.ON, sich auf den Transport von Strom und Gas sowie den Verkauf von Energie und Dienstleistungen zu konzentrieren. Im Zuge der Integration konnten wir Synergien nutzen und das jeweils Beste aus beiden Unternehmen kombinieren. Das ermöglichte uns, sowohl unsere technologischen als auch unsere geschäftlichen Prozesse zu optimieren und eine starke Plattform für die zukünftigen Herausforderungen der Energiewende zu schaffen.

## Mit der Integration konnten wir das Beste beider Unternehmen kombinieren

**Pankow:** Herr Scheller, Sie haben die Fusion im Bereich Digitalisierung und IT der Energienetze seit Beginn begleitet. Wie haben Sie es geschafft, die unterschiedlichen Fähigkeiten der beiden Unternehmen in einem Zielbild zu vereinen?

**Scheller:** Wir haben bei der Transaktion von Beginn an mit beiden Unternehmen im Tandem gearbeitet. Von Tag eins an bis hin zur Umsetzung haben wir gemeinsam am IT-Zielbild 2019 und an der Transformation gearbeitet. Dies beinhaltete die enge Zusammenarbeit der IT-Teams beider Firmen, um sicherzustellen, dass wir von den besten Arbeitsweisen und Technologien profitieren konnten. Wir haben dabei sowohl die bestehenden IT-Infrastrukturen als auch die kulturellen Unterschiede zwischen den beiden Unternehmen berücksichtigt, um ein gemeinsames, neues Unternehmen aufzubauen. Im weiteren Verlauf kam es darauf an, die richtigen Kolleginnen und Kollegen für die anstehenden Aufgaben zu finden und zu befähigen, um alle Transformationsprojekte über die Ziellinie zu bringen. Ohne sie hätten wir z.B. das Netzgeschäft nicht zusammenführen und die Versorgung der Kunden nicht sicherstellen können. Ohne sie hätten wir den Kundenservice und



Sebastian Weber, CIO E.ON SE



Nils Scheller, Vice President Energy Networks Digital & IT E.ON SE

das Kundenportfolio nicht nahtlos weiterführen und schließlich in eine effiziente und einheitliche Struktur zum Nutzen unserer Kunden überführen können.

## Wir haben abgewogen, wo wir direkt ins Zielbild springen und wo Zwischenschritte sinnvoll sind

**Pankow:** Wo lagen die Herausforderungen bei der Umsetzung eines gemeinsamen Zielbildes 2019, welche Schritte waren dabei nötig?

**Scheller:** Wir haben die verschiedenen Dimensionen wie Organisation, Technologie und Verträge analysiert und abgewogen, ob wir das IT-Zielbild direkt verfolgen oder Zwischenschritte einlegen. Zwischenschritte waren z.B. sinnvoll, um unsere großen Partnerverträge effizient zu gestalten. Zunächst haben wir das Zielbild definiert und dann bestehende Verträge angepasst. So verringerten



wir Komplexität, erhöhten Flexibilität und schufen Synergien für unseren gemeinsamen Weg nach der Integration. Danach führten wir umfassende Ausschreibungen durch, änderten das Liefermodell und passten den Leistungsumfang an, um mit neuen Partnern zusammenzuarbeiten.

**Pankow:** Herr Weber, seit 2021 gestalten Sie als CIO von E.ON die digitale Transformation. Wie sieht die IT-Modernisierungsreise von E.ON konkret aus?

**Weber:** Digitalisierung ist die Basis für die Energiewende, um Effizienz, Sicherheit, und schnelle Skalierung zu generieren. Das Thema ist heute einer unserer drei strategischen Eckpfeiler. Bei der ersten Phase der Neuausrichtung in 2021 haben wir den Fokus auf die Modernisierung der Kern-IT-Landschaft gelegt. Diese umfasste den Betrieb der Rechenzentren, die Netzwerk-Infrastruktur, sowie die Ausstattung unserer Arbeitsplätze. Die Modernisierung haben wir in weniger als drei Jahren umgesetzt.

## Moderne IT-Plattformen sind die Grundlage für unsere Business-Transformation

Neben der „Digital Foundation“ haben wir strategische Programme, wie den Aufbau eines konzernweiten Data Lakes, erfolgreich vorangetrieben. Die Modernisierung der technischen Grundlage war notwendig, um die kritische Business-Transformation zu ermöglichen. Wir standardisieren konzernweit die Geschäftsprozesse, automatisieren Abläufe und setzen zunehmend künstliche Intelligenz (KI) und Robotik ein, um die Energiewende zu realisieren.

**Pankow:** Herr Weber, warum war die Cloud-Transformation für Ihr Unternehmen so zentral und welche Erfolge und Impacts wurden dadurch erzielt?

**Weber:** Eine umfassende Cloudifizierung ist die Basis, um die Energiewende zu ermöglichen und ein rundum digitales Unternehmen zu werden. Die Verlagerung in die Cloud ist der konsequente Schritt, um dies sicherzustellen. Durch einen „Lift-and-Shift“-Ansatz überführten wir die gesamte Infrastruktur der IT-Rechenzentren in die Cloud, nun folgt die Modernisierung dieser Anwendungen. Wir haben die größte Cloudifizierung der Industrie für 47 Mio. Kunden durchgeführt, unsere eigenen acht globalen Rechenzentren geschlossen, die Netzwerk-Infrastruktur an über 100 Bürostandorten grundlegend überarbeitet und mehr als 75.000 moderne Arbeitsplätze ausgerollt. Die Ergebnisse waren schnell erkennbar: Die Stabilität der IT-Landschaft haben wir um über 70 Prozent verbessert und die Anwenderzufriedenheit erzielt Spitzenwerte.

**Pankow:** Was waren aus Ihrer Sicht die wichtigsten Learnings auf E.ON's Transformationsreise?

## Es sind die Menschen, die die Transaktion und Transformation zum Erfolg führen

**Weber:** Das Wichtigste für eine erfolgreiche Transformation ist der Einsatz der richtigen Technologien und die Fähigkeit, die Menschen dabei mitzunehmen. Ob ein Team am Ende funktioniert, hängt sehr stark von menschlichen Faktoren ab.

**Scheller:** Die richtigen Menschen an den richtigen Stellen machen den Unterschied: Entscheidend ist, dass Talente mit der passenden Einstellung transformative Positionen übernehmen. Ich hatte in meiner Karriere schon viele interessante Aufgaben, aber dies ist die spannendste Tätigkeit, die ich je hatte. Ich glaube, dass die E.ON-innogy-Integration ein Glücksfall für das Gelingen der Energiewende war und dass sie vielen Menschen eine Plattform geschaffen hat, auf der sie wirksam daran arbeiten können. Heute – vier Jahre nach der Transaktion – ist der Anspruch von uns bei E.ON: „It's on us to make new energy work“. Die Transaktion hat dafür den Grundstein gelegt.

## Die E.ON-innogy-Integration war ein Glücksfall für das Gelingen der Energiewende

**Pankow:** Mit Blick nach vorne, Herr Weber, eine gute Basis hilft, was steht heute auf dem IT-Zielbild für die nächsten Jahre?

**Weber:** Unser IT-Zielbild fokussiert sich auf folgende Schlüsselbereiche: die Transformation in eine DevOps-Organisation und den Übergang in ein Cloud Operating Model, den verstärkten und fundierten Einsatz von Daten und KI und die Weiterentwicklung unserer digitalen Plattformen. Diese

Schwerpunkte werden uns helfen, nicht nur die Effizienz zu steigern, sondern unsere Systeme abzusichern, flexibel und future-ready zu gestalten und neue Geschäftsmöglichkeiten zu erschließen. So bieten wir unseren Kunden aktive Beteiligungsmöglichkeiten und treiben gemeinsam die Energiewende voran.

Die Transaktion zwischen E.ON und RWE mit der Übernahme und Integration der innogy war eine der größten und komplexesten Transaktionen in der deutschen Industriegeschichte und ein bedeutender Schritt in der Transformation des europäischen Energiemarkts.

Während sich die neue RWE auf Energieerzeugung und -handel konzentrierte, fokussierte sich die neue E.ON auf die Kernkompetenzen Energienetze und Energielösungen. Mittlerweile hat E.ON 47 Millionen Kunden in 15 Ländern und beschäftigt rund 75.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Obwohl es sich formal um eine Übernahme handelte, wurde die Integration als Fusion unter Gleichen (Merger of Equals) durchgeführt. Zwei der Integrationsprinzipien waren daher „Best-of-Both-Worlds“ und „Best-Person-for-the-Job“.

„Best-of-Both-Worlds“ ermöglichte es E.ON, die besten oder zukunftsträchtigsten Fähigkeiten beider Unternehmen zu erhalten und auszubauen, um eine neue Gesamtlösung zu schaffen. Dieser Ansatz erfordert viele Abstimmungen, aber der Aufwand hat sich gelohnt.

Durch „Best-Person-for-the-Job“ hat E.ON die besten Talente für Schlüsselrollen ausgewählt, um die Herausforderungen der Integration und Transformation zu meistern.

### Die Autoren

Mit 20+ Jahren Erfahrung in der Software- und Energiebranche gestaltet **Sebastian Weber** als CIO die digitale Transformation der E.ON SE. Seit 2021 verantwortet er die IT-Strategie, den IT-Betrieb und die IT-Governance, sowie die Entwicklung digitaler Kundenlösungen. Zuvor hatte er internationale Managementpositionen bei Microsoft inne. Sein fundiertes Verständnis für die verschiedenen IT-Dimensionen hat er in Start-ups und bei der Boston Consulting Group erworben.

**Nils Scheller**, Vice President Energy Networks Digital & IT bei E.ON SE, verantwortlich für die Digitalisierung und IT der Energienetze, hat die Transformation der beiden Unternehmen seit 2016 mitgestaltet. Mit dem Ziel, einen Beitrag an der Energiewende zu leisten, kam er 2016 als Leiter der IT-Infrastruktur zur RWE. Er hat dort zuerst die Separierung der innogy von der RWE unterstützt und im Anschluss an der Zusammenführung von innogy und E.ON im Bereich IT gearbeitet.

# Schaeffler & Vitesco – IT als Treiber eines erfolgreichen Unternehmenszusammenschlusses

Von Marc Votteler

Der Zusammenschluss von Schaeffler und Vitesco Technologies hat zum Ziel, die Stärken beider Unternehmen zu vereinen und eine führende Motion Technology Company zu schaffen. IT spielt eine Schlüsselrolle, um den Merger erfolgreich zu gestalten und gleichzeitig das Momentum für eine nachhaltige Digitalisierung zu nutzen.

## Mensch vor Maschine

Seit über 75 Jahren treibt die Schaeffler Gruppe zukunftsweisende Erfindungen und Entwicklungen im Bereich Motion Technology voran. Durch den Zusammenschluss mit Vitesco Technologies geht Schaeffler nun einen weiteren, entscheidenden Schritt: Gemeinsam entsteht die führende Motion Technology Company, die Bewegung effizienter, intelligenter und nachhaltiger macht. „Teamwork“, „Trust“ und „Transparency“ sind die Werte unseres Unternehmens und die Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit. Diese Werte gelten auch in Zeiten eines Mergers, denn es sind unsere Mitarbeitenden, die die Integration stemmen und zu einem Erfolg machen werden.

Für einen erfolgreichen Zusammenschluss der IT ist ein Höchstmaß an Transparenz entscheidend. Die reine Erhebung von Systeminformationen im Rahmen einer fachlichen Due Diligence reicht dabei nicht aus. Erst, wenn die IT-Verantwortlichen auf beiden Seiten ein ganzheitliches Verständnis der IT-Systemumgebungen mit ihren Stärken und Schwächen haben, können zielgerichtete Entscheidungen getroffen werden. Diese kompromisslose Transparenz erfordert Offenheit und Vertrauen. Insbesondere bei Mitarbeitenden von Vitesco Technologies war die Verunsicherung teilweise groß. Schließlich geht es um ihre Zukunft in einem für sie noch unbekanntem Unternehmenskontext.

Neben Kommunikation und Veränderungsmanagement war hier vor allem von uns als Schaeffler-IT eine Art „Vorschussmentalität“ gefordert. In den ersten Wochen habe ich in Gesprächen mit Vitesco-Kollegen bewusst Integrationsbeispiele ausgewählt, in denen ich offen unsere Schwächen dargelegt habe. Dies trug gerade am Anfang positiv zum Vertrauensaufbau bei und nach etwas mehr als sechs Monaten Integrationsarbeit in der IT bin ich sehr stolz auf unsere Teams bei Schaeffler und Vitesco Technologies. Es ist bemerkenswert, wie selbstverständlich und ergebnisoffen sie an der Definition und Umsetzungsplanung optimaler IT-Architekturen arbeiten.

## Entscheidungsfindung als Erfolgskriterium

In keiner anderen Entwicklungsphase eines Unternehmens müssen in so kurzer Zeit auf allen Ebenen so viele Entscheidungen über das weitere Vorgehen getroffen werden, wie bei einer Fusion. Die IT muss entscheiden, wie Netzwerke, Cloud-Plattfor-

men, der digitale Arbeitsplatz und vieles mehr zusammengeführt und harmonisiert werden sollen.

Aufgrund des hohen Digitalisierungsgrades in unserem Unternehmen haben aber nahezu alle Entscheidungen auch in den Fachbereichen direkt oder indirekt Anpassungen an den eingesetzten IT-Systemen zur Folge.

Zudem können wir in den kommenden zwei bis drei Jahren nicht alle anderen Projekte stoppen, bis die wesentlichen IT-Integrationen abgeschlossen sind. Im Gegenteil: Damit sich die neue Schaeffler Gruppe noch besser und stärker am Markt positionieren kann, muss die IT das Wachstum unterstützen. Innovation durch Digitalisierung soll neue oder erweiterte Marktzugänge ermöglichen.

## „Wir wollen eine Benchmark-IT werden“

Durch diese hohe Dichte an Anforderungen – sowohl aus der Integration als auch aus Wachstums- und Innovationsprojekten – stehen wir als IT unter vielfältigen Herausforderungen. Die richtigen Entscheidungen darüber zu treffen, was kurzfristig, was mittelfristig und was erst zu einem späteren Zeitpunkt zu tun ist, ist für den Erfolg des Mergers von entscheidender Bedeutung.

Der Zusammenschluss mit Vitesco Technologies bietet eine große Chance zur Optimierung, schließlich wollen wir eine Benchmark-IT schaffen. Eine Benchmark-IT muss eine IT-Landschaft mit Innovationskraft, Flexibilität, Kostenattraktivität und Businessausrichtung bieten. Gleichzeitig dürfen wir uns auf dem Weg dahin nicht in jahrelangen Detailoptimierungen verlieren. Eine Benchmark-IT muss sich daran messen lassen, wie sie den Geschäftserfolg von Schaeffler bei ihrer Transformation zu einer führenden Motion Technology Company unterstützt – und das nicht erst in fünf Jahren.

## Unsere Steuerungs-Strategie

Wir folgen einem Steuerungsmodell, das sich flexibel an die Phasen der Integration anpasst.

### Phase I:

Initial haben wir zwei grundlegende Ablaufstränge:

1. Einen business-getriebenen Strang, mit starkem Fokus auf den Day 1. Hier geht es darum, alles zu etablieren, was das kombinierte Unter-

nehmen vom ersten Tag an benötigt. Dazu gehören die Erfüllung rechtlicher Anforderungen als auch praktische Themen, wie harmonisierte HR-Stamm- und Organisationsdaten.

2. Gleichzeitig treiben wir alles voran, was für die effiziente Kollaboration der beiden noch unterschiedlich arbeitenden Unternehmensteile wichtig ist. Wir warten nicht auf einen Day 1, sondern rollen kontinuierlich neue Funktionen aus, um z.B. über die Unternehmensgrenzen hinweg chatten oder auch Kalenderbuchungen einsehen zu können. Auch das automatische Verbinden mit dem jeweils „anderen“ WLAN erleichtert mittlerweile das Arbeiten an den verschiedenen Standorten.

### Phase II:

Je näher Day 1 rückt, desto mehr werden wir die Steuerungslogik dahingehend verändern, dass wir aus der IT heraus mehr Einfluss auf die Abläufe nehmen. Während einzelne Fachbereiche vorgegeben haben, was für Day 1 wichtig ist, werden wir zukünftig auch den Business-Anteil der IT-Integration stärker co-steuern. Wir kennen die für die Integration relevanten IT-Produkte bei Schaeffler und Vitesco Technologies. Vereinfacht gesagt: Wenn wir die Liste der IT-Produkte irgendwann von Anfang bis Ende abgearbeitet haben, ist die Integration abgeschlossen. Natürlich muss in enger Abstimmung mit dem laufenden Geschäft priorisiert werden, um gemeinsam zu klären, ob kurzfristig eine Interims-Lösung etabliert oder mit etwas mehr Aufwand gleich eine Ziellösung erzielt werden kann. Hier arbeiten wir eng mit den in den Fachbereichen etablierten Digital Transformation Ownern zusammen, die diesen Prozess unterstützen.

Dadurch, dass die IT einen umfassenden Blick auf alle geschäftsprozessunterstützenden IT-Systeme hat und genau weiß, wer im Business die jeweiligen Ansprechpartner sind, können wir garantieren, dass nichts Relevantes übersehen wird. Darüber hinaus ist es uns so auch möglich, Integrationsanforderungen unmittelbar mit den regulären Business-Anforderungen in Bezug auf Wachstum oder Innovation in Einklang zu bringen.

Mit diesem Set-up sind wir in der Lage, sowohl auf individueller IT-Produktenebene, auf der Ebene der Geschäftsprozesse als auch übergreifend über die Business-Domänen hinweg stets die richtige Balance zu finden, um für Schaeffler zu einer Benchmark-IT zu werden.

### Der Autor



Als CIO verantwortet Marc Votteler seit Ende 2021 die Group IT der Schaeffler Gruppe an rund 200 Standorten in mehr als 50 Ländern. Ab Oktober 2024 werden auch die entsprechenden IT-Teams von Vitesco Technologies ebenfalls in seinen Verantwortungsbereich übergehen.

# Effiziente Unternehmens- transformation: Wie KI und spezia- lisierte Tools den Erfolg von M&A- Transaktionen beschleunigen

Von Dr. Karl Michael Popp und Steffen Wittmann

M&A-Transaktionen gehören zu den komplexesten Transformationen im Lebenszyklus eines Unternehmens. Eine ganzheitliche Analyse und Transformation der Prozess- und Anwendungslandschaft sind dabei entscheidend. Aber wie kann dies effizient geplant und durchgeführt werden? In diesem Beitrag erfahren Sie, wie künstliche Intelligenz (KI) Entscheidungsfindung und Planung rund um Prozesse und Systemlandschaften signifikant beschleunigt und somit zum Erfolg von Unternehmenstransformationen beiträgt.

Führungskräfte wissen, dass Transformation für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich ist und dass häufig Technologie der Schlüssel zu Veränderungen ist. Heutzutage sind die Abhängigkeiten zwischen Geschäftsprozessen und Systemlandschaften jedoch so komplex, dass es schwierig ist, ein realistisches Bild des Zusammenspiels von Prozessen und Anwendungssystemen zu erhalten, geschweige denn, diese anzupassen oder zu ändern.

Um Geschäftsprozesse erfolgreich zu verändern, ist es unerlässlich, einen klaren Überblick über die zugrundeliegenden Anwendungssysteme in der Systemlandschaft zu haben. Denn jede Änderung hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie die Mitarbeiter ihre Arbeit erledigen, was sich wiederum positiv oder negativ auf die Erreichung der Geschäftsziele auswirken kann.

Mit anderen Worten: Veränderungen in Prozessen und Anwendungssystemen sind der Motor der Transformationen. Daher ist es wichtig, diese Dimensionen miteinander zu verbinden und geeignete Tools und Methoden bereitzustellen, die Unternehmen bei jedem Schritt der Transformation begleiten.

Für die Unternehmenstransformation werden also Tools benötigt, die es Unternehmen ermöglichen, agil, dynamisch und anpassungsfähig zu sein und idealerweise Prozessanalyse, -auswertung und -management sowie Enterprise Architecture Management (EAM) vereinen. Dies schafft die Ausgangslage für eine schnelle Analyse und Strategieentwicklung sowie eine schnelle Anpassung der Prozesse und der Systemlandschaft bei der Umsetzung der Strategie.

## Die Mittel der Transformation

In einer M&A-Transaktion ist es häufig eine Herausforderung, Transparenz in Prozessen, Daten und Anwendungssystemen herzustellen, um ein klares Zielbild für die Transformation zu entwickeln. Geeignete Tools sollten die folgenden Funktionalitäten bieten:

**1. Business Process Management** ermöglicht die Erstellung, Verwaltung und Analyse durchgängiger Geschäftsprozesse und hilft dabei, Geschäftsergebnisse enger mit den eingesetzten

Anwendungssystemen abzustimmen. Dieser ganzheitliche Ansatz setzt den Standard für die Transformation und begleitet den gesamten Transformationsprozess – von der Schaffung von Transparenz in der Prozess- und Systemlandschaft bis hin zum zukünftigen Betrieb des Unternehmens – mit optimierten Prozessen.

**2. Enterprise Architecture Management (EAM)** treibt die Modernisierung von Systemlandschaften voran. Unternehmen können damit Transparenz in ihrer Anwendungslandschaft schaffen und den Übergang zu ihrer Ziel-Systemlandschaft visualisieren, bewerten und umsetzen.

**3. Digitale Prozesseinführung** zur reibungslosen, digitalen Einführung neuer Prozesse. Unternehmen werden dabei unterstützt, Software effektiv und effizient zur Durchführung von Prozessen einzusetzen.

Der Mehrwert des integrierten ganzheitlichen Transformationsansatzes lässt sich an den folgenden Kundenbeispielen verdeutlichen:

Bosch-Rexroth konnte die Genehmigungszeiten für Prozessdesigns von Tagen auf Minuten reduzieren; das Dienstleistungsunternehmen AJ S einen hochkomplexen globalen Vertriebssteuerungsprozess in nur sechs Monaten konsolidieren und dabei Kosten und Überstundenbudgets um 30 Prozent senken. Die Beispiele verdeutlichen wie Transparenz und Integration den Erfolg von Transformationen sichern.

## Die Zukunft der Transformation

In einer M&A-Transaktion stehen Unternehmen oft vor der Herausforderung, ihre Unternehmensprozesse mithilfe von Tools in weitgehend automatisierte, unternehmensspezifische Best-Practice-Prozesse zu transformieren. Dabei spielt die Integration von KI-Funktionen eine zentrale Rolle. SAP wird in diesem Jahr eine Reihe von KI-Funktionen in die Lösungen von SAP Signavio und SAP LeanIX integrieren bzw. bestehende KI-Funktionen erweitern. Hier sind einige der Funktionalitäten, die in diesem Kontext relevant sind:

**1. KI-generierte Empfehlungen für Geschäftsprozessmodelle:** Diese Funktion ermöglicht es, langwierige Beratungssitzungen zu umgehen. Sie empfiehlt Maßnahmen zur Leistungsbeurteilung von Geschäftsprozessen und bietet

Einblicke in Handlungsalternativen zur Optimierung des Betriebs und zur Reduzierung der Gemeinkosten.

**2. Prozessanalysefunktion:** Diese automatisiert die Generierung geschäftsrelevanter Diagramme und Kennzahlen als Antwort auf Anfragen nach Prozessinformationen. Der Prozessanalytiker arbeitet auf Basis natürlicher Sprache und ermöglicht anspruchsvolle Analysen ohne Kenntnisse von Abfragesprachen oder Konfiguration eines Analyzesystems.

**3. SAP LeanIX KI-Adoption und Governance:** Diese Funktionen helfen Unternehmen, die KInutzung im gesamten Unternehmen zu identifizieren und zu managen. Sie unterstützen eine sichere und nachhaltige Einführung von KI, indem sie verfolgen, welche Anwendungen oder Prozesse KI nutzen, das damit verbundene Risiko bewerten und die zugrunde liegenden Technologien überwachen.

Darüber hinaus plant SAP die Übernahme von WalkMe, einem Anbieter von Lösungen für die digitale Einführung neuer Prozesse. WalkMe unterstützt Unternehmen, indem es eine einheitliche, effektive und effiziente Nutzung von Software zur Umsetzung der damit verbundenen Prozesse ermöglicht.

## Fazit:

Unternehmen sollten Prozess- und Anwendungslandschaft gemeinsam analysieren und ganzheitlich transformieren. SAP zeigt als Vorreiter, wie Entscheidungsfindung und Planung rund um Prozesse und Systemlandschaften mit KI signifikant beschleunigt werden können und somit zum Erfolg von Unternehmenstransformationen beitragen.

## Die Autoren



*Dr. Karl Michael Popp ist Mitglied des Teams für Unternehmensentwicklung, Strategie und Operations im Office of the CEO bei SAP SE. In seiner 30-jährigen Karriere bei großen und kleinen Softwareunternehmen hat er an über 50 strategischen Partnerschaften und über 36 Akquisitionen und erfolgreichen Merger-Integrationen sowie an einigen Divestitures gearbeitet. Seit 15 Jahren ist er verantwortlich für die Optimierung des M&A Prozesses der SAP SE und dessen Automatisierung.*



*Steffen Wittmann ist CTO bei SAP LeanIX und verantwortet in dieser Rolle den Bereich Engineering sowie die Definition und Ausführung der technischen Strategie. Mit seiner langjährigen Tätigkeit für internationale Tech-Unternehmen wie GoTo, LogMeln oder Citrix verfügt er über große Erfahrung im Management von international verteilten Entwicklerteams.*

# Effizientes Transformieren dank SAP S/4HANA Cloud Public Edition

Von Constantin Hellweg

Bei einer Transformation während einer Transaktion sind Effizienz und Tempo entscheidend. Eine SAP Cloud ERP-Migration erfüllt diese Anforderungen durch Prozess-Standardisierung und den Verzicht auf Systemcode-Modifikationen. Dies ermöglicht eine schnellere Implementierung, effizienten Betrieb und eine problemlose Erweiterung des ERP-Systems, wodurch der Transformationsaufwand für die Organisation deutlich reduziert wird, vorausgesetzt, die Implementierung erfolgt nach der richtigen Vorgehensweise.

## Komplexität wird bei Transaktionen häufig weitervererbt

ERP-Landschaften werden in vielen Unternehmen immer komplexer, da ERP-Systeme häufig an neue Geschäftsprozesse und Marktanforderungen angepasst werden. Dies erhöht den Wartungsaufwand und erschwert Änderungen. Innovationen werden unter diesen Umständen behindert, da dann Cloud-Anwendungen, lange Integrationszeiten und intelligente Services eine aufwändige Datenharmonisierung erfordern. Bei Transaktionen wie Carve-outs wird daher häufig eine Kopie des bestehenden ERP-Systems übernommen, die nicht auf das neue Unternehmen zugeschnitten ist und zukünftig hohe Betriebs- und Wartungskosten verursacht. Zusätzliche Kosten entstehen dann oft durch die später notwendige Transformation in eine passende, zukunftsorientierte ERP-Landschaft.

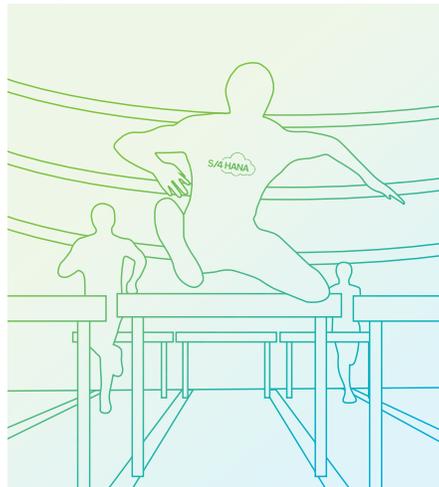
## Vorsprung durch Standardisierung: Die SAP S/4HANA Cloud Public Edition

Eine passgenaue ERP-Lösung für die veräußerte Einheit wäre deutlich einfacher und effizienter zu implementieren und zu betreiben. Hier bietet sich die Chance einer Greenfield-ERP-Transformation mit der SAP S/4HANA Cloud Public Edition. Die Standardisierung der Geschäftsprozesse und Datenmodelle steht dabei im Fokus. Unternehmen aller Branchen und Größen profitieren von standardisierten, industriespezifischen Prozessmodellen, wie z.B. einem durchgängigen End-to-End-Einkaufsprozess. Dadurch werden signifikante Effizienzgewinne erzielt. Ähnlich sieht es bei Stamm- und Transaktionsdaten aus. Häufig werden sie an den internen Sprachgebrauch angepasst oder zweckentfremdet. Werden solche Anpassungen vermieden, können die Daten auch in anderen Prozessen und intelligenten Services effizient genutzt werden.

## Plattform für Innovationen: Eine Blaupause für die Zukunft

Ein wichtiges Ziel einer Transformation während einer Transaktion ist die Stärkung der Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Objekts durch neue, flexible Fähigkeiten. Die SAP S/4HANA Cloud Public Edition bietet als Plattform hohe Konnektivität für neue Applikationen, die nahtlos integriert werden können. Das Prinzip ist aus der alltäglichen App-Nutzung auf dem Smartphone bekannt. Über definierte APIs kommunizieren die Apps mit allen

Umssystemen. Durch Standardisierung und Plattformansatz bietet diese Lösung die Blaupause für ein zukunftsorientiertes ERP. Das System basiert auf technischen Standardprozessen und einem konsistenten Datenmodell, das auch bei Erweiterungen unverändert bleibt. Modifikationen am Systemcode sind nicht erforderlich, und Erweiterungen können über Applikationen erfolgen, die den Systemkern unberührt lassen.



## Reduzierter Anpassungsaufwand, effiziente Implementierung

ERP-Projekte erfordern ein hohes Engagement von Fachbereichen und IT, wobei Anforderungsaufnahme und Prozessoptimierung oft Monate dauern. Bei SAP S/4HANA Cloud Public Edition setzt Deloitte auf „Fit-to-Standard“-Workshops statt auf langwierige Design-Workshops. Durch den „Why-not-Ansatz“ werden bereits in der Explore-Phase 80 Prozent der nicht standardisierten Anforderungen eliminiert. Die Standardprozesse werden im Entwicklungssystem aktiviert und an die Kundenanforderungen angepasst, so dass End-to-End-Prozesse innerhalb von zwei bis vier Wochen testbereit sind. Anschließend erfolgen die Konfiguration des gesamten ERP-Prozessumfangs und die Umsetzung der notwendigen Entwicklungen.

## Cloud-ERP in Transaktionen: Kostenreduktion bei erweiterter Funktionalität

Häufig werden bei ERP-Transformationen drei Monate für das Design und neun Monate für die Umsetzung bis zum Go-live benötigt. Der Cloud-ERP-

Ansatz reduziert diese Zeitspanne deutlich und ermöglicht eine Verkürzung um etliche Monate. Bei entsprechend straffer Planung kann das neue Cloud-ERP bereits zum Zeitpunkt der Transaktion live gehen – das alte ERP muss nicht mehr genutzt werden. Dadurch lassen sich nicht nur die Projektkosten, sondern auch die typischerweise kostspieligen Transition Service Agreements (TSAs) zwischen Verkäufer und Käufer deutlich reduzieren. Die Kunden profitieren darüber hinaus von einer Plattform, die halbjährlich von SAP aktualisiert wird. Somit stehen regelmäßig neue Features zur Verfügung, ohne dass sich das Unternehmen selbst um Upgrades kümmern muss. Dank harmonisierter Datenstrukturen können innovative Cloud-Services effizient implementiert werden, um Standardaufgaben zu automatisieren und die Wertschöpfung zu steigern – wie etwa das GenAI-Tool Joule von SAP.

Auch bei der Integration von Nicht-SAP-Systemen und bei der Entwicklung von API-basierten Applikationen auf der SAP Business Technology Platform (BTP) zeigt der Cloud-basierte Ansatz seine Vorteile: Entwicklungszeiten werden verkürzt, die Wiederverwendbarkeit erhöht und die Wartbarkeit verbessert.

## Das Ergebnis: Cloud-ERP mit schlanker Betriebsorganisation

SAP S/4HANA Cloud Public Edition ERP wird als Software-as-a-Service angeboten. SAP kümmert sich um die Infrastruktur und die Basisdienste, die Kunden müssen sich nur um Konfiguration, Benutzerverwaltung und Application Management Support kümmern. So können Unternehmen ihre IT schlank halten und Kosten sparen. ERP lässt sich effizienter betreiben und eignet sich nicht nur für Unternehmensübernahmen, sondern auch für Private-Equity-Gesellschaften zur Wertsteigerung bei Deals.

Wichtige Voraussetzungen sind eine frühzeitige Planung und ein klares Zielbild der Cloud-Migration in den frühen Deal-Phasen. Darüber hinaus muss die Organisation bereit für den Wandel sein und das Top-Management muss die Führung und Unterstützung übernehmen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, bietet Cloud-ERP durch seine Effizienz und das Fit-to-Purpose-Prinzip einen attraktiven Transformationshebel für Transaktionen.

## Der Autor



**Constantin Hellweg**, Director bei Deloitte, ist verantwortlich für den Bereich SAP Cloud Transformations. Sein Fokus liegt auf S/4HANA Cloud Public und Private Edition. Neben zahlreichen SAP S/4HANA Implementierungen hat Constantin während M&A Transaktionen die Trans-

formation in die SAP S/4HANA Cloud Public Edition geleitet. Seit seinem ersten SAP S/4HANA Cloud Public Edition Projekt im Jahr 2017 baut Constantin die Deloitte Capabilities in dem Bereich auf.