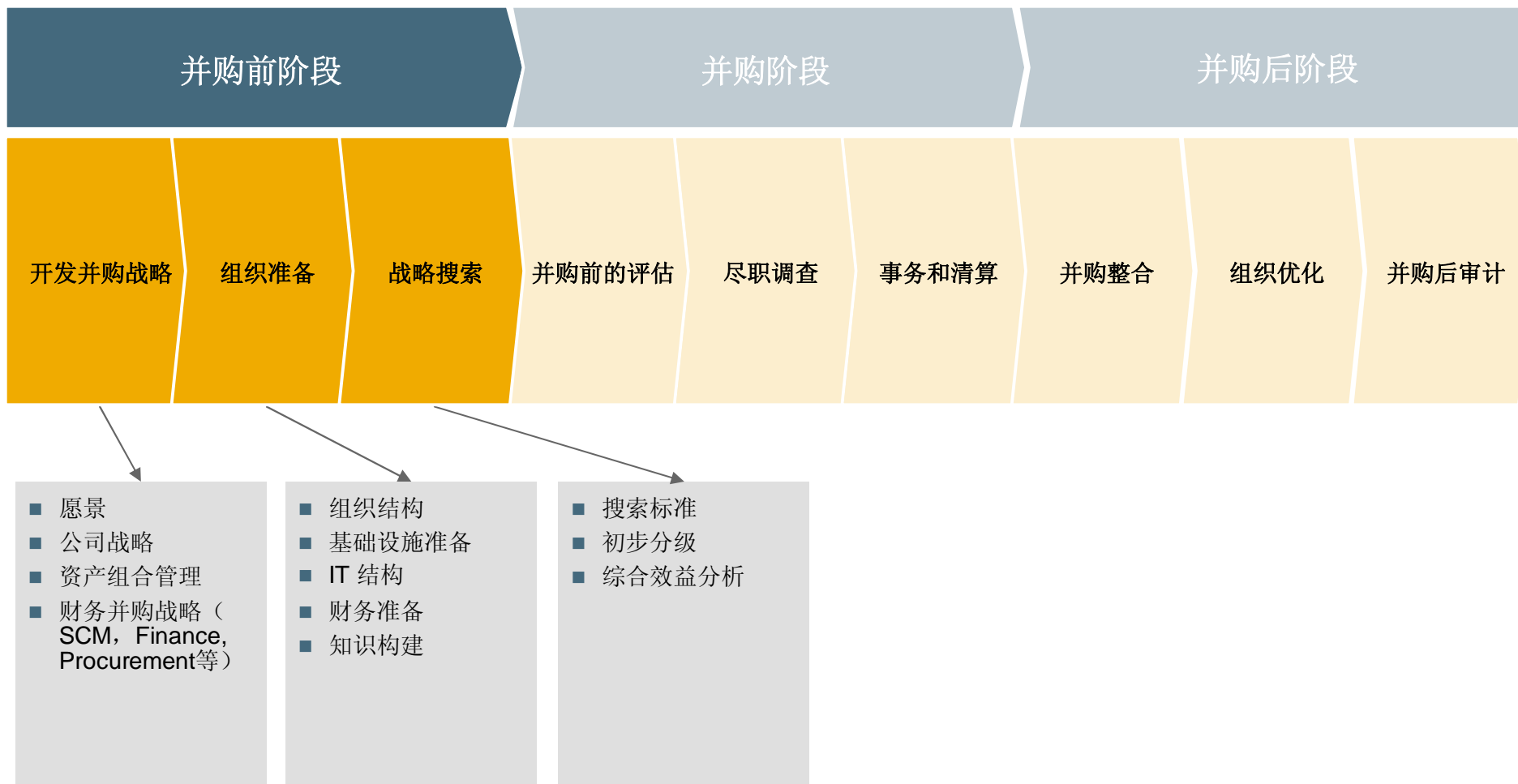


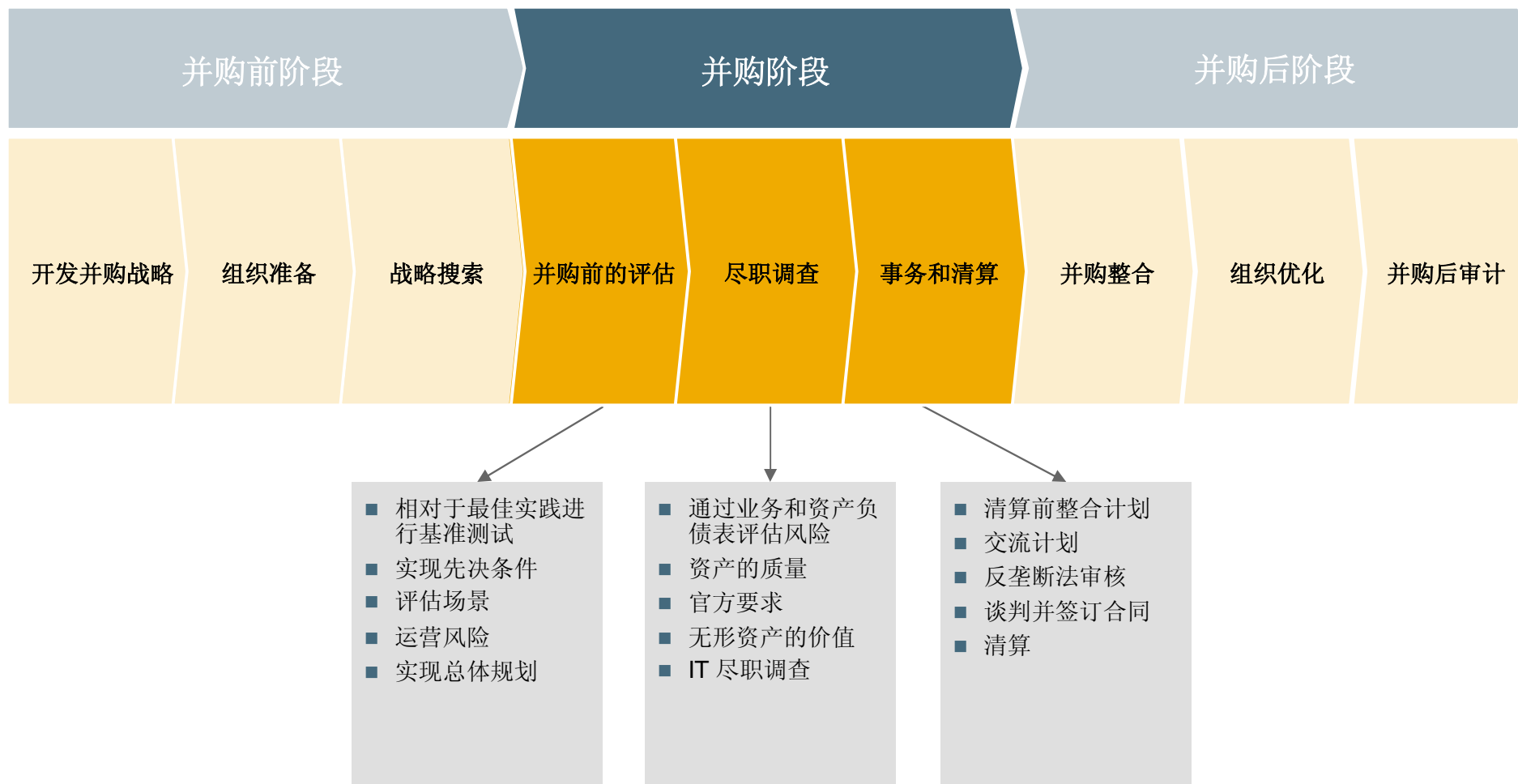
附录

- ...
- ...
- ...

在并购前公司如何为成功的并购战略做好准备



并购阶段的重点在于评估，合同谈判以及为业务整合做好准备



并购后阶段的重点在于为新公司的运营提供支持，利用所有的综合效益并为将来的并购活动做好准备



并购 IT 就绪评估的服务细节



阶段	启动	分析	构思	总结
活动	<ul style="list-style-type: none"> 从总体上定义项目启动： <ul style="list-style-type: none"> 并购/转让类型 业务场景 针对客户需求采取合适的方法 详细的项目规划（时间、资源、人力） 	<ul style="list-style-type: none"> 分析功能并购需求（SCM、财务、收购等） 分析现有的 IT 环境、IT 组织和 IT 服务 确定改进潜力 	<ul style="list-style-type: none"> 开发整体行动计划以支持公司 IT 实现选定业务场景的阶段构思 	<ul style="list-style-type: none"> 准备 记录 演示
可交付结果	<ul style="list-style-type: none"> 并购业务场景选择 IT 战略评审要求 项目要求“并购 IT 就绪评估” 	<ul style="list-style-type: none"> 业务需求 IT 环境、IT 组织、IT 服务 SWOT 分析 	<ul style="list-style-type: none"> IT 适用行动计划 特定于客户的计划 	<ul style="list-style-type: none"> 管理总结
工作量 (每客户)	<ul style="list-style-type: none"> 6 / 12 / 18 人工日 	<ul style="list-style-type: none"> 10 / 20 / 30 人工日 	<ul style="list-style-type: none"> 15 / 30 / 40 人工日 	<ul style="list-style-type: none"> 2 / 4 / 6 人工日

服务细节：并购 IT 就绪评估



阶段 1

启动

分析

构思

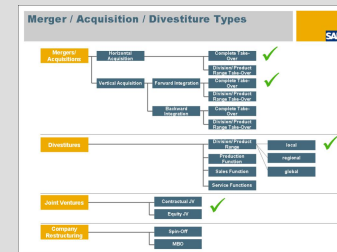
总结

活动

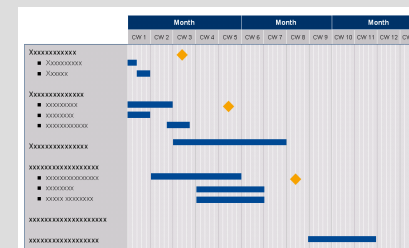
- 结合整个项目启动的定义
- 确定客户整个业务战略的范围
- 确定相关的并购业务场景
- 确定首选的 IT 整合场景
- 为详细的项目计划做好准备，包括重点区域、时间线、工作量和资源

结果

- 根据确定的并购业务场景定义了项目范围



- 定义了 IT 战略评审范围
- 详细的项目计划



阶段 2

启动

分析

构思

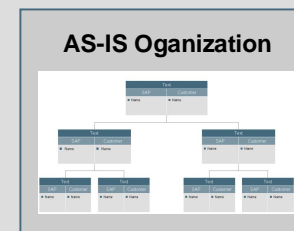
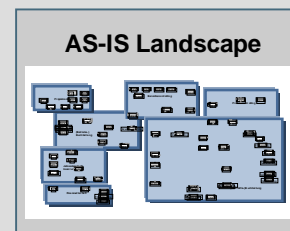
总结

活动

- 在主要的功能主题下分析并购方法和要求
 - 供应链管理
 - 销售
 - 收购
 - 生产
 - 财务/控制/管理报告
- 按原样分析关键 IT 区域
 - IT 基础设施
 - IT 组织
 - IT 服务和治理框架
- 关键 IT 区域改进潜力的说明

结果

- 按原样记录和分析 IT 环境的情况



- 整个 IT 设置的 SWOT 分析

Strengths <ul style="list-style-type: none">■ Strength 1■ Strength 2■ Strength 3■ Strength 4■ Strength 5	Weakness <ul style="list-style-type: none">■ Weakness 1■ Weakness 2■ Weakness 3■ Weakness 4■ Weakness 5
Opportunities <ul style="list-style-type: none">■ Opportunity 1■ Opportunity 2■ Opportunity 3■ Opportunity 4■ Opportunity 5	Threats <ul style="list-style-type: none">■ Threat 1■ Threat 2■ Threat 3■ Threat 4■ Threat 5

阶段 3

启动

分析

构思

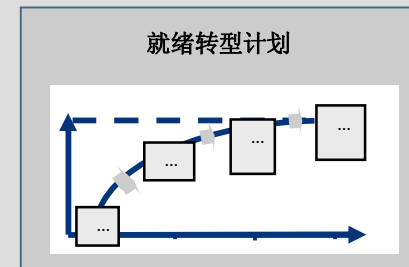
总结

活动

- 构思公司 IT 的采用
- 关键 IT 区域改进计划的说明
 - IT 基础设施
 - IT 组织
 - IT 服务和治理框架
- 开发整体转型计划，为将来定制的并购做好准备
 - 改进的重点区域
 - 中期路线图
 - 详细的动作项
- 在具体的并购业务场景中开发 IT 整合的阶段构思
→ 指南

结果

- 公司 IT 环境转型计划，包括详细的行动内容



- 特定于顾客的指南



阶段 4

启动

分析

构思

总结

活动

- 详细记录分析结果、建议和行动计划
- 准备好最终提交文档和特定于客户的指南
- 准备好管理总结
- 向客户的相关利益人交付管理演示文稿

结果

- 最终结果包括
 - 管理总结
 - 分析结果
 - 建议
 - 行动计划
 - 专门指南
- 交付的管理演示文稿

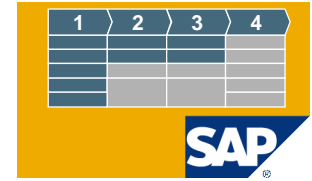




黑色：战略部分
 蓝色：IT 设计部分
 红色：PMI 实现部分

¹ 通过 BC 服务“IT 合并”解决
² 不是此服务的一部分（由 SLO 或解决方案咨询解决）
³ 通过 BC 服务“主数据协调”解决
⁴ 通过 BC 服务“更改管理”解决

并购 IT 调整服务的战略部分包括分析、设计和 PMI 路线图活动（所有阶段）



1-3

分析、设计和路线图

1

业务驱动力与所需的 IT 功能

原来的流程与 IT 环境

综合效益与 TCO

2

(高级) 将来的流程环境

IT 战略

IT 架构 (高级)

IT 治理结构

IT 业务案例 (可选)

3

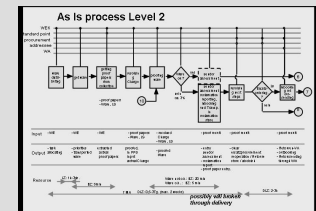
优先整合度量与 PMI 路线图

活动

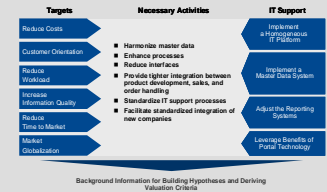
- 从并购后的业务战略和并购公司的组织结构中推导出 IT 要求
- 分析原流程和现有的 IT 环境
 - 使用工具分析系统和数据原状态 (SLO 服务)
 - 确定成本驱动因素
- 评估综合效益和 TCO
- 确定实现业务战略 (BC) 和从技术角度 (SLO) 优化 IT 的弱点
- 将来 (和谐的) 流程环境的高级设计
- 开发 PMI IT 战略和高级 IT 架构
 - 确定优化 IT 整合场景和合并
 - 评估适用的 IT 技术 (例如, SOA、Netweaver)
 - 开发新的 IT 治理结构
 - 执行 IT 业务案例 (可选)
- 开发 PMI 路线图以设计 PMI 阶段
 - 根据紧急和潜在的综合效益效果排列整合度量的优先级, 同时要考虑整合的依赖关系
 - 使用将来的度量和里程碑建立行动计划

结果

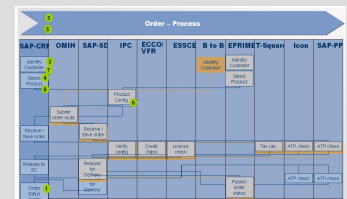
按原样评估



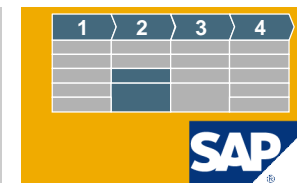
IT 战略和 IT 支持因素



将来的业务案例图



IT 设计部分需要 SAP 解决方案或 SLO 咨询人员执行



2

设计

活动

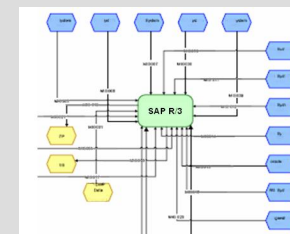
结果

详细的结构和流程设计

- 详细设计协调的 **SAP** 组织结构和将来的流程环境
 - 基于 SAP 的流程模型 (Solution Map Automotive)
 - SAP 数据对象 (公司代码、收购的组织等)
- 设计 **IT 整合**¹
 - 根据综合效益评估可能的技术整合解决方案 (BC+SLO)
 - 集成将来 IT 环境的技术设计
 - 在将来的 IT 环境下设计数据流
 - 所需界面的说明
 - 确定整合阶段所需的各种中介系统环境

IT 整合设计

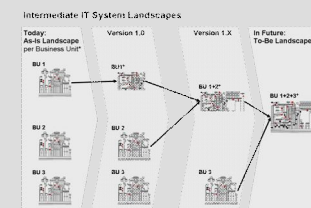
将来的 IT 环境



主数据协调构思

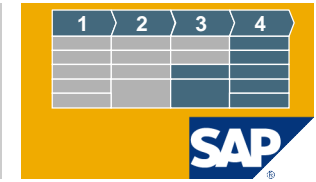
- 构思主数据协调

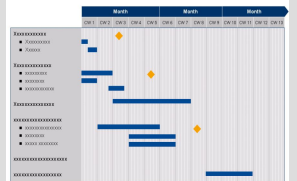
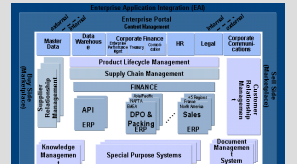

中介系统环境



¹ SAP Business Consulting 的角色关注系统环境的功能设计。技术设计和规范活动由 SAP 解决方案咨询或 SLO 执行，不属于本服务的内容。

实现部分包括与根据 PMI 路线图跟踪和统一 PMI 实现有关的各种活动（所有阶段）



3 路线图与实现	活动	结果
4 实现评审结构	<ul style="list-style-type: none"> ■ 可靠估计所需工作（BC+SLO） ■ 确定实现评审结构 <ul style="list-style-type: none"> ■ 整个项目的评审结构与项目流程、PMI 路线图的里程碑、成本和效益等有关。 	<p>整合计划</p> 
3 操作更改管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建立操作更改管理（OCM） 	
4 实现	<ul style="list-style-type: none"> ■ 实现整合度量 <ul style="list-style-type: none"> ■ 建立实现计划和团队 ■ 以 PMI 路线图为基础执行整合度量 ■ 通过 SAP 的 SLO 或解决方案咨询专家实现推荐系统的技术 	<p>实现将来的流程和 IT 环境</p> 
PMI 项目跟踪和统一	<ul style="list-style-type: none"> ■ SLO 服务和技术（转换，迁移） ■ PMI 项目跟踪和统一 <ul style="list-style-type: none"> ■ 跟踪每个 PMI 子项目的流程，监视整个整合的状态 ■ 统一子项目 ■ 控制项目成本 	
综合效益跟踪	<ul style="list-style-type: none"> ■ 综合效益跟踪 <ul style="list-style-type: none"> ■ 持续度量所选择的 KPI ■ 控制综合效益实现 	<p>综合效益跟踪</p> 



参考书籍

- **Wijnhoven et al., “Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective”**
In: Journal of Strategic Information Systems 15, p.5-28, 2006
- **Gartner Research, „IT Handbook on Mergers, Acquisitions and Divestitures“**
ID Number: G00130975, Stamford 2005

链接

- **BC Portal – M&A IT Alignment**
- **Handbook Mergers&Acquisitions**
-> 可从 BC 门户获取



Thorsten Luther

Senior Business Consultant
SAP Business Consulting

SAP Deutschland AG & Co. KG
Hasso-Plattner-Ring 7
69190 Walldorf
M +49-160 - 90819710
F +49-6227-78-41480
S +49-6227-7-47052
E thorsten.luther@sap.comSAP

Thomas Wenzel

Principal Business Consultant
SAP Business Consulting

SAP Deutschland AG & Co. KG
Hasso-Plattner-Ring 7
69190 Walldorf
M +49-151-57118677
F +49-6227-78-50022
S +49-6227-7-40158
E thomas.wenzel@sap.comSAP

顾客的业务需求

- 为合并公司构建高效、整合的框架
- 评估合并公司现有的 IT 框架，以及新公司的 IT 需求

并购 IT 调整

优势

- 设计整合的、适应未来发展的 IT 框架，启用新公司的战略目标
- 熟练的 IT 整合技术和使用新技术（例如 **ESA**）支持合并公司快速整合
- 整个公司协调流程、IT 系统和主数据
- 实现与 IT 相关的绩效并减少 TCO

可提供服务

- 为合并公司提交未来的 IT 策略和 IT 框架
- 确定 IT 框架和流程的最优化整合及标准化程度
- PMI 路线的优先整合领域定义了时间表、重大事件和程序的依赖性
- 提供所有合并公司的系统、系统间关系及支持流程的文档概要

参考



初期状况:

- 合并公司包含几个业务部门，它们都拥有自己的流程和IT 框架，这些流程和IT 框架来自以前的 M&A
- 仅实施很少的流程和 IT 整合
- 无流程和 IT 协调

业务目标:

- 开发并应用整合业务模型
- 整合已有公司
- 拓展公司基于标准化流程和 IT 框架的发展
- 减少 TCO

并购 IT 调整

通过整合的、支持未来发展的 IT 框架，支持合并公司的业务目标

途径

- 分析当前状况
- 确定整合业务模型对业务的影响
- 当前状况对未来状况的成熟度评价
- 分析未来整合业务部门间的主要流程和有关的 IT 差别
- 开发并评估不同的整合 IT 场景

结果

- 基于现有的 IT 特性或新建的方法构建了 10 个评估 IT 的整合场景
- 协调了业务流程，最小化局部性
- 实现整合的业务模型
- 显著节约了 TCO 成本

服务详细信息

描述

“并购 IT 协调”服务主要开发一个 IT 集成策略和集成的 IT 环境，使合并企业能达到其商业目标。它有助于确定 IT 环境的最优集成度，并充分利用 IT 提供的协同合作和费用缩减。

费用 (内部服务费用?)

⑩ ...

适用性(何时适用?)

- 已经并购或将要并购一个公司或政府部门
- 公司或部门将要被合并
- 已经确定了组织结构变更或改编

联系人

⑩ **Luther, Thorsten**
+49/160/90819710
thorsten.luther@sap.com

人力资源 (哪些人以及多少人?)

- ⑩ 团队由 **2-5** 个业务顾问 (依赖于合并规模) 组成，他们应该在集成和一致项目方面有丰富经验，并拥有丰富的 IT 策略开发和业务流程知识。还需要解决方法顾问。

更多信息

- ⑩ 销售代表 → **EMEA 业务咨询入口**
- ⑩ PPT 文件的服务描述 → **EMEA 业务咨询入口**

版权 2008 SAP AG

保留所有权利



未经 SAP AG 明确许可，不得以任何形式或出于任何目的复制或传输本文档的任何部分。这里包含的信息可能更改，恕不另行通知。

SAP AG 及其经销商所推销的某些软件产品包含其他软件供应商专有的软件组件。这里提及的 SAP、R/3、mySAP、mySAP.com、xApps、xApp、SAP NetWeaver、Duet、Business ByDesign、ByDesign、PartnerEdge 和其他 SAP 产品和服务以及它们各自的徽标是 SAP AG 在德国和全球其他多个国家/地区的商标或注册商标。所提及的所有其他产品和服务名称以及所显示的关联徽标是其各自公司的商标。本文档包含的数据仅供参考。某个国家/地区特有的产品规格可能有所不同。

本文档中的信息为 SAP 专有。本文档只是一个初级版本，不受您与 SAP 之间的许可协议或任何其他协议的约束。本文档仅包含 SAP® 产品的预期战略、发展和功能，而无意使 SAP 受到任何特定业务运作、产品战略和/或发展的约束。对于本文档中的错误或疏忽，SAP 不承担任何责任。SAP 不保证此材料中包含的信息、文本、图形、链接或其他项目的准确性和完整性。本文档不做任何种类（明示或默示）的担保，包括但不限于对适销性、适用性或非侵权性的默示担保。对于使用这些材料可能导致的任何种类的损害，包括但不限于直接的、特殊的、间接的或继发的损害，SAP 均不承担任何责任。此限制不适用于故意或有重大过失的情形。

人身伤害和有缺陷产品的法定责任不受影响。对于您通过使用这些材料中包含的热链接可以访问的信息，SAP 不进行任何控制。SAP 既不认可您对第三方网页的使用，也不提供任何与第三方网页有关的担保。

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch SAP AG nicht gestattet. In dieser Publikation enthaltene Informationen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

Einige von der SAP AG und deren Vertriebspartnern vertriebene Softwareprodukte können Softwarekomponenten umfassen, die Eigentum anderer Softwarehersteller sind.

SAP, R/3, mySAP, mySAP.com, xApps, xApp, SAP NetWeaver, Duet, Business ByDesign, ByDesign, PartnerEdge und andere in diesem Dokument erwähnte SAP-Produkte und Services sowie die dazugehörigen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP AG in Deutschland und in mehreren anderen Ländern weltweit. Alle anderen in diesem Dokument erwähnten Namen von Produkten und Services sowie die damit verbundenen Firmenlogos sind Marken der jeweiligen Unternehmen. Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Produkte können länderspezifische Unterschiede aufweisen.

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind Eigentum von SAP. Dieses Dokument ist eine Vorabversion und unterliegt nicht Ihrer Lizenzvereinbarung oder einer anderen Vereinbarung mit SAP. Dieses Dokument enthält nur vorgesehene Strategien, Entwicklungen und Funktionen des SAP®-Produkts und ist für SAP nicht bindend, einen bestimmten Geschäftsweg, eine Produktstrategie bzw. -entwicklung einzuschlagen. SAP übernimmt keine Verantwortung für Fehler oder Auslassungen in diesen Materialien. SAP garantiert nicht die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen, Texte, Grafiken, Links oder anderer in diesen Materialien enthaltenen Elemente. Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr, weder ausdrücklich noch stillschweigend, bereitgestellt. Dies gilt u. a., aber nicht ausschließlich, hinsichtlich der Gewährleistung der Marktgängigkeit und der Eignung für einen bestimmten Zweck sowie für die Gewährleistung der Nichtverletzung geltenden Rechts.

SAP übernimmt keine Haftung für Schäden jeglicher Art, einschließlich und ohne Einschränkung für direkte, spezielle, indirekte oder Folgeschäden im Zusammenhang mit der Verwendung dieser Unterlagen. Diese Einschränkung gilt nicht bei Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit.

Die gesetzliche Haftung bei Personenschäden oder die Produkthaftung bleibt unberührt. Die Informationen, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Material enthaltenen Hotlinks zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von SAP, und SAP unterstützt nicht die Nutzung von Internetseiten Dritter durch Sie und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internetseiten Dritter ab.

Alle Rechte vorbehalten.