

Brückenschlag zwischen IT-Due-Diligence und IT-Post-Merger-Integration

Matthias Hornke und Jan-Philipp Menke



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Matthias Hornke, LL.M. (M&A) ist Principal bei Droege & Comp. in Düsseldorf.



Dipl.-Kfm. Jan-Philipp Menke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster.

Trotz leichter Abkühlungstendenzen ab der Jahresmitte 2007 befindet sich der Markt für Unternehmenskontrolle weiterhin in einer starken Phase (sog. 6. M&A-Welle). Insbesondere für strategische Investoren ergeben sich vielfältige Herausforderungen bei der Integration der erworbenen Unternehmen. Im Chor der funktionalen Integrationsfelder kommt dabei der IT-Post-Merger-Integration (IT-PMI) eine zunehmende, indes oft unterschätzte oder gar verdrängte Rolle zu. Der vorliegende Beitrag expliziert grundlegende Problemfelder der IT-Post-Merger-Phase und ermöglicht so eine rechtzeitige Weichenstellung für den (IT-)Integrationserfolg. Der Controllerdienst kann einen notwendigen „Brückenschlag“ zwischen den einzelnen Phasen eines Mergers frühzeitig antizipieren und erhöht so auch den Nutzen einer IT-Due-Diligence (IT-DD). Der Ansatzpunkt für entsprechende Maßnahmen des Controllings liegt somit bereits in der Pre-Merger-Phase.

1. Problemstellung

Charakteristisch für das M&A-Jahr 2007 ist die gegenüber dem Vorjahr abgeschwächte, aber weiterhin hohe Akquisitionstätigkeit von strategischen Investoren, die in Deutschland für ca. 70% der Übernahmen stehen (vgl. *Rigall/Röper*, 2007, S. 57). Unter anderem ausgelöst durch die Kreditkrise in den USA sehen sich dagegen Finanzinvestoren zunehmend Herausforderungen bei der Kreditaufnahme gegenüber (vgl. zum eingeschränkten Weiterverkauf von Krediten *Ishmael*, 2007, o.S.). Diese Situation erhöht für strategische Investoren die Chance, Akquisitionen zu „günstigen“ Preisen durchzuführen oder wird vielfach von unternehmensinternen M&A-Praktikern genutzt, um vor neuen Käufen ausstehende Integrationsarbeiten abzuschließen (vgl. *Kunisch*, 2007, S. I).

Auf Grund der hohen und weiter zunehmenden Bedeutung von IT zur Erbringung der Unternehmensprozesse kommt der IT-Integration im Kanon der funktionalen Integrationen eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. *Rigall/Hornke*, 2007, S. 496). Der Vielzahl der Publikationen über eine optimale

IT-Integration ist gemein, dass ein starker Fokus auf die Tätigkeiten gelegt wird, die nach dem Closing im Rahmen der Post-Merger Integration (PMI) zu erfolgen haben. So wertvoll diese Diskussionen und die Ableitung von Best Practices für den Integrationserfolg auch sein mögen, so sehr lehrt die Erfahrung aus PMI-Projekten, dass die Integrationsplanung aus Sicht der IT tatsächlich oft erst mit dem Vertragsschluss beginnt. Werden Grundsatzzfragen der Rolle der IT und daraus abgeleitete Informationsbedarfe erst zu diesem Zeitpunkt geklärt bzw. den Betroffenen kommuniziert, geht wertvolle Zeit verloren.

Indes bedarf es vor dem Vertragsschluss oft einer ausreichenden Geheimhaltung der Akquisitionsbestrebungen, die ein frühzeitiges Einbinden zu vieler Betroffener verwehrt. Um unangenehme Überraschungen zu vermeiden, sollte der Grundstein für eine erfolgreiche (IT-)PMI schon in der Pre-Merger-Phase gelegt werden, indem eine geeignete Informationsbasis durch ein vorausschauendes Controlling etabliert wird. Controller können dabei auf bestehende Konzepte zurückgreifen. Deshalb liegt ein Schwer-

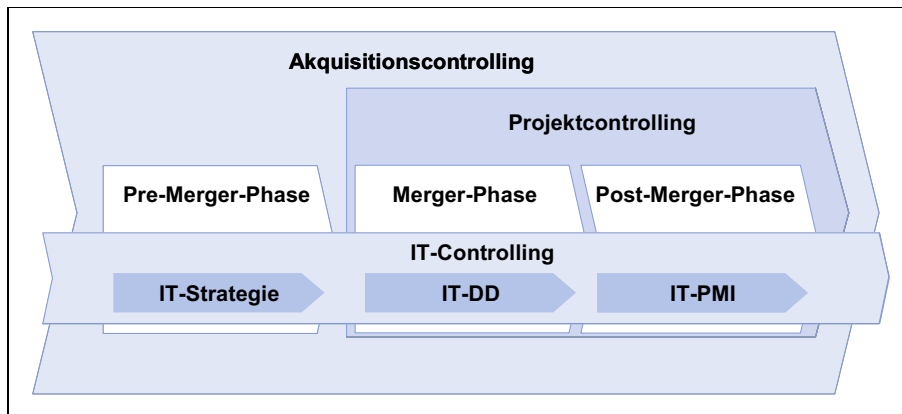


Abb. 1: Zuordnung des Controllings zu den Akquisitionsphasen

punkt der Betrachtung auf der bisher wenig beachteten Kopplung von IT-DD und IT-PMI und deren Verhältnis zum Controlling.

2. Controlling und IT-Sicht einer Akquisition

Um die Aufgaben des Controllerdienstes bei einer Akquisition präzise zuzuordnen zu können, wird diese in drei Phasen geteilt (vgl. Abb. 1). In Anlehnung an 3-Phasen-Modelle (vgl. z. B. Keller, 2002, S. 40) wird die Pre-Merger-Phase als Konzeptionsphase der eigentlichen Merger-Phase vorgelagert.

Akquisitionscontrolling

Die explizite Teilung in Pre-Merger-, Merger- und Post-Merger-Phase erlaubt einem Akquisitionscontrolling die nötige Distanz, um (strategische) Grundsatzzfragen zu klären, bevor die Akquisition selbst die volle Aufmerksamkeit bindet. Das Akquisitionscontrolling hat sicherzustellen, dass die Unternehmensstrategie im Hinblick auf das Integrationsziel umgesetzt wird. Besteht akutes Akquisitionsinteresse, sind nicht nur potenzielle Übernahmeziele zu finden und regelmäßig zu analysieren, sondern für diese Übernahmekandidaten Szenarien einer Integration zu antizipieren. Gerade der strategische Investor kann relativ gut planen, wie sein um ein potenzielles Ziel vergrößertes Unternehmen am Ende der Integration idealerweise aussehen sollte.

Dem Akquisitionscontrolling fällt die Aufgabe zu, unternehmensweit rele-

vante Fragestellungen und Sollwerte zu bündeln und Erfahrungen aus früheren Akquisitionen zu integrieren. Relevante Fragen aus IT-Sicht sollten z. B. aus einer IT-Strategie abgeleitet werden können und sind detaillierter mit dem IT-Controlling zu klären.

Projektcontrolling

Bahnt sich eine Akquisition an, obliegt dem Controlling die Unterstützung eines eigens hierfür etablierten Projekts, das in die Teilprojekte der Merger-Phase (vor allem Due Diligence, Unternehmensbewertung und Verhandlungen) und Post-Merger-Phase (Integration) zu gliedern ist.

Wie Abb. 1 zu entnehmen ist, bilden aus IT-Sicht die IT-DD und die IT-PMI zwei Elemente dieser Teilprojekte. Diese gekoppelte Sichtweise bietet deutliche Vorteile im Hinblick auf die in diesem Beitrag diskutierte Problematik:

- Nur wenn IT-DD und IT-PMI gedanklich und organisatorisch näher zusammenrücken, gelingt eine ausreichende Verzahnung, falls es zu einem Vertragsschluss kommt. Sollte dies nicht geschehen, wird das zweite Teilprojekt, die IT-PMI, nicht durchgeführt. In jedem Fall sollten wesentliche Erkenntnisse des Projekts durch ein Akquisitionscontrolling aufgegriffen und zur eigenen Know-how-Basis hinzugefügt werden.
- Auch mit Blick auf das gekoppelte Gesamtprojekt kann eine „80:20“-Regel unterstellt werden: Der Groß-

teil der Kosten wird durch Entscheidungen zu Beginn des Projektes determiniert. Die Gesamtsicht bietet einen Ansatz für Verbesserungen der Ausgangsproblematik: Die Rahmenparametergestaltung des „Multiprojektmanagements M&A“ liegt beim Akquisitionscontrolling. Hat dieses zu Beginn schon Sollszszenarien parat, kann die Zusammenstellung der (IT-)DD-Analysefelder und des Teams schneller erfolgen. Zudem bauen Konzepte des Projektcontrollings wie z. B. die Earned-Value-Methode auf soliden Sollplanungen auf (vgl. Becker/Daniel/Hofmann, 2007, S. 166 ff.).

IT-Controlling

Als Bindeglied für die Transparenz der IT-Sicht und als Garant für dessen kontinuierliche, rationale Beachtung sollte ein IT-Controlling verantwortlich zeichnen. Das Know-how des Controllings der Ressource IT wächst stetig (vgl. Gadatsch, 2006, S. 570; Jaspersen, 2006, S. 193; Kesten/Müller/Schröder, 2007, S. 193 ff.). Dem Management und auch dem funktional ausgerichteten Controlling fehlt im Alltagsgeschäft indes oft die Zeit, strategische Belange einer Akquisition zu formalisieren.

Wertorientierte Ausrichtung des Controllings

Der Ansatzpunkt des Controllings im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung (vgl. Coenenberg/Salfeld, S. 100 ff.) ist unmittelbar aus der Deal-Logik abzuleiten. Während Finanzinvestoren sehr stark auf eine Wertsteigerung durch Effizienzsteigerung und einen späteren Weiterverkauf zielen, ist die Realisierung von Umsatz- und Kostensynergien durch Unternehmensintegration regelmäßig im Fokus der strategischen Investoren. Bei letzteren wird also ein Synergiecontrolling im Rahmen des Akquisitionscontrollings zu integrieren sein (vgl. z. B. Weber/Roventa, 2006, S. 280 f.).

3. IT-Due-Diligence

Bildet aus IT-Sicht die Erstellung und Anpassung der IT-(Integrations-)Strategie das Kernelement der Pre-Merger-Phase, so ist die IT-DD Kern der Merger-Phase.

Definition und Einordnung der IT-DD: Eine Due Diligence (DD) ist definiert als eine sorgfältige Analyse und Bewertung des jeweiligen Objekts, üblicherweise unter Teilnahme von unabhängigen Dritten, um im Vorfeld einer geplanten Transaktion Informationen über den Kaufgegenstand zu erhalten. Die DD wird meist funktional gegliedert, wobei zu den „klassischen“ Teilprüfungen die Legal-, die Financial-, die Tax-, die Commercial- und die HR-DD gehören, da in diesen Bereichen allgemein die größten möglichen Risiken und entsprechend Werthebel bezüglich des Kaufpreises und späterer PMI gesehen werden.

Zielstruktur der IT-DD: Vor dem Vertragsabschluss zum Unternehmens-

kauf herrscht eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Vertragspartnern. Hauptfunktion einer DD ist somit die Unvollkommenheit der Information über den Kaufgegenstand zu mindern und somit zu ermöglichen, dass

- (1) Chancen und Risiken des geplanten Unternehmenskaufs bekannt sind, ein von beiden Vertragsparteien als fair empfundener Preis vereinbart wird und schließlich die identifizierten Risiken durch Garantien und Kaufpreisklauseln im Kaufvertrag abgebildet werden sowie
- (2) Informationen für die folgende Post-Merger Integration ermittelt werden (hier IT-PMI).

Zu (1) ist anzumerken, dass im Extremfall die aufgezeigten Risiken im IT-Bereich bzw. die daraus entstehenden Risiken in anderen Bereichen dazu führen können, dass die Transaktion abgebrochen wird. Aufgabe der IT-DD

ist, zu erfahren, welchen Wertbeitrag die IT zu der Erreichung der Akquisitionsziele leisten kann. Ein strategischer Investor wird auf Grund vermutlich vollständiger (IT-)Integration mehr Detailaufwand betreiben (müssen).

Phasenmodell der IT-DD: Idealerweise erfolgt die IT-DD in drei Phasen, wobei sich diese Phasen zeitlich überlagern können und ihre jeweilige Länge von der zur Verfügung stehenden Zeit und dem gewünschten Detaillierungsgrad der IT-DD abhängt (vgl. Abb. 2).

In Phase 1 der IT-DD steht die Schaffung von Transparenz im Vordergrund und es werden entlang zu definierender Analysefelder Daten gesammelt. Die Qualifizierung dieser Informationen mit einem Fokus auf eventuelle Risikobereiche erfolgt in Phase 2. In Phase 3 werden dann die sich aus den Risiken ergebenden möglichen Kaufpreisminderungen ermittelt.

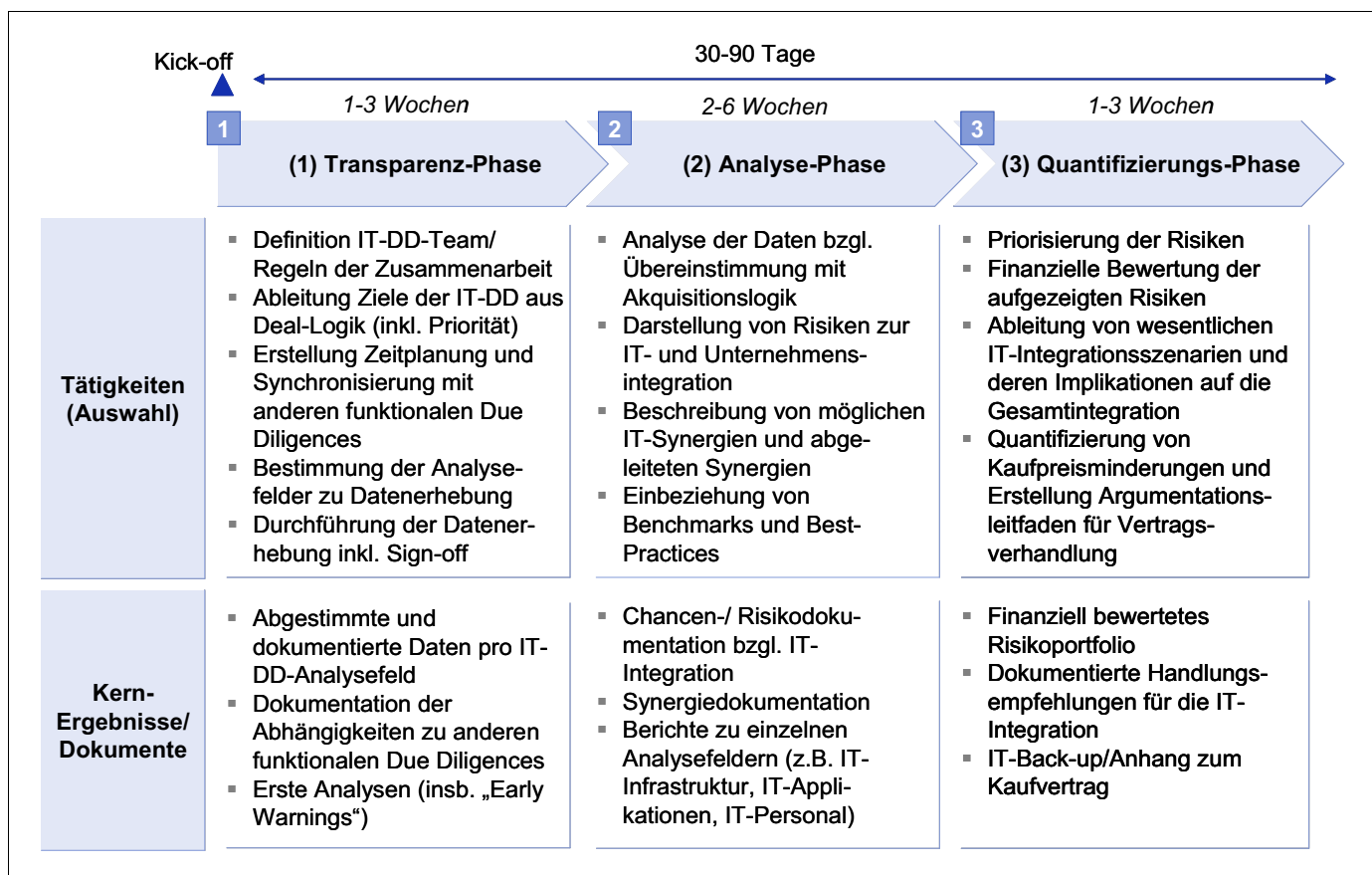


Abb. 2: Phasenmodell der IT-Due-Diligence

4. Antizipation der IT-Post-Merger-Integration

Eine strukturiert durchgeführte IT-DD hat positive Auswirkungen auf die Kosten der PMI, die Integrationsdauer sowie die Realisierung von Synergiepotenzialen (Kosten und Umsatz) und die reibungslose Fortführung des operativen Geschäfts. Für zehn typische und als wesentlich erachtete IT-PMI-Analysefelder wird aufgeführt, welche Informationen für eine erfolgreiche IT-PMI von besonderer Bedeutung sind (vgl. Abb. 3). Das Akquisitionscontrolling sollte jeweils klären, welche Informationen vorab durch das eigene (IT-)Controlling erhoben werden können und welche Erkenntnisse in der IT-DD zu sammeln und zu vertiefen sind.

Wenn das oben aufgezeigte IT-DD-Vorgehen auch einen stark deduktiven Charakter hat, so zeigt sich die Erfahrung eines IT-DD-Projektleiters gera-

de darin, mögliche Risiken intuitiv schon in einer sehr frühen Phase zu antizipieren, bevor die Datenanalyse ein abschließendes Ergebnis ermöglicht. Wenn ein für den Unternehmenskauf erhebliches Risiko, d.h. eines mit Deal-Breaker-Charakter bzw. massivem Kaufpreiseinfluss, identifiziert bzw. vorausgeahnt wird, muss in einer extrem kurzen Zeit unterstützendes Datenmaterial aufbereitet werden und an das jeweilige Top-Management inklusive der Implikationen kommuniziert werden.

Die Intensität der Prüfung in den Analysefeldern wird ferner sehr stark von der im Unternehmen vorherrschenden Informationsintensität abhängen, für die Indikatoren im Erstellungsprozess bzw. in der Informationsintensität des Produkts oder der Dienstleistung gefunden werden können (vgl. Koch/Menke, 2005, S. 623 f.).

IT-Strategie/IT-Governance: Es ist die IT-Strategie des Akquisitionsziels

und – sofern vorhanden – der IT-Integrationsplan aufzunehmen und bzgl. der Konformität mit der Unternehmensstrategie und der Eignung zur Integration zu qualifizieren. Von besonderer Bedeutung ist hierbei der Anteil selbsterstellter IT-Funktionalität. Die IT-Strategie ist insbesondere auf ihre Eignung zur Erfüllung der IT-Funktion im fusionierten Unternehmen zu prüfen und nicht allein auf die Fähigkeit zur Unterstützung des Akquisitionsobjekts im Stand-alone-Status. Die IT-Governance liefert Angaben zum Management der IT-Funktion und zu allgemeinen Regeln, nach denen die IT-Funktion erbracht wird. Die Erfahrung zeigt, dass es selten ein einheitliches Dokument zur Beschreibung der IT-Strategie/IT-Governance gibt, sondern dass diese eher „in den Köpfen“ des (IT-)Managements verankert ist. Es ist deshalb anzuraten, umfangreiche Interviews zu führen, die Ergebnisse zu dokumentieren/abzustimmen und bestätigen zu lassen, dass die aufgenomme-

IT-Analysefeld	Ausgewählte Informationsbedarfe		
Strategie/ Governance	<ul style="list-style-type: none"> Integrationsstrategie/-plan Ziele IT in 12/18 Monaten 	<ul style="list-style-type: none"> Technologische Architekturen Abstimmung mit Gesamtstrategie 	<ul style="list-style-type: none"> Governance-Richtlinien IT-Guidelines/Policies
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> IT-Organigramm Know-how-Center 	<ul style="list-style-type: none"> Help-Desk-Organisation Globale/regionale Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Support-/Service-Konzepte Notfallkonzepte
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> Ist-Prozesse/Soll-Prozesse Prozesssteuerung/-messung 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessdokumentation Standards 	<ul style="list-style-type: none"> Prozessverantwortliche Prozesskosten
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> Telekommunikation Anzahl/Typ der PCs/Drucker 	<ul style="list-style-type: none"> Betriebssysteme Mailsystem/-server 	<ul style="list-style-type: none"> Netze (WAN, LAN) Auslastung Infrastruktur
Applikationen	<ul style="list-style-type: none"> Stammdatenmanagement ERP-Anwendungen 	<ul style="list-style-type: none"> Application Maintenance Application Support 	<ul style="list-style-type: none"> Skalierbarkeit/Performanz Datenbanken
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> Interne/externe Mitarbeiter Personalkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Altersstruktur Qualifizierung/Mobilität 	<ul style="list-style-type: none"> Expertenwissen Bestandsschutz
Projekte	<ul style="list-style-type: none"> Wesentliche Projekte Projektkosten 	<ul style="list-style-type: none"> Projektcontrolling Beratereinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> Projektplanung 1-2 Jahre Projektredundanzen
Synergien/ Controlling	<ul style="list-style-type: none"> IT-Kostenhöhe und Struktur Budgets vs. Ist letzte 3 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> Budget aktuell/nächstes Jahr Erzielbare Synergien 	<ul style="list-style-type: none"> Synergievoraussetzungen IT-Kennzahlensysteme
Recht	<ul style="list-style-type: none"> Lizenzverträge Software Konzernverflechtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Outsourcing-Verträge Leasing-/Wartungsverträge 	<ul style="list-style-type: none"> Sonstige externe Verträge Change-of-Control-Klauseln
Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> Mgmt. Informationssicherheit Recovery-Prozeduren 	<ul style="list-style-type: none"> Firewall-Systeme Security-Policies 	<ul style="list-style-type: none"> Back-up-Prozeduren Verschlüsselung

Abb. 3: Wesentliche Analysefelder und Informationsbedarfe der IT-Due-Diligence

nen Informationen ein valides Bild der „IT-Strategie“ liefern.

IT-Organisation: Zur IT-Organisation ist nicht nur die offizielle, d.h. die dokumentierte IT-Organisation anhand von Organigrammen und Stellenbeschreibungen zu dokumentieren; darüber hinaus sollte in Befragungen (ggf. auch von IT-Nutzern) in Erfahrung gebracht werden, welche inoffizielle IT-Organisation existiert und wie hier das Know-how bzw. die Machtverhältnisse verteilt sind. Falls im Rahmen der IT-PMI die Integration der IT-Organisation allein auf Basis der dokumentierten IT-Organisation durchgeführt würde, könnten z. B. wichtige Kommunikationswege/IT-Supportprozesse zusammenbrechen. Essentiell für die Prüfung der IT-Organisation sind die Schnittstellen zwischen der internen IT-Organisation und ggf. ausgelagerten IT-Organisationseinheiten (z. B. Help Desks, Data Center, Service/Support Center).

IT-Prozesse: In diesem Analysefeld sind die Kern- und unterstützenden IT-Prozesse zu dokumentieren und bzgl. ihrer Eignung zur Leistungserbringung im fusionierten Unternehmen zu untersuchen. Zu den Kernprozessen gehören z. B. der User-Support für Hard- und Software, regelmäßige Software-Updates und der Prozess zum Einkauf von IT-Dienstleistungen. Prozesse zur Sammlung, Dokumentation und Priorisierung von Change Requests oder Genehmigungsverfahren für IT-Nutzer (insbes. Applikationen) sind eher zu den unterstützenden Prozessen zu zählen. Eine relativ einfache Methode zur Bestimmung der unternehmenskritischen und somit Kernprozesse ist die Abschätzung, welcher Prozessausfall innerhalb von kurzer Zeit zum Zusammenbruch der wesentlichen Unternehmensfunktionen führen könnte, d.h. das Unternehmen daran hindern würde, die hergestellten Produkte (auch Dienstleistungen) am Markt anzubieten bzw. zu fakturieren (Business-Continuity-Ansatz).

IT-Infrastruktur: Große Teile der IT-Infrastruktur (z. B. PCs, Drucker, Server) sind im Idealfall inventarisiert und

können somit gut erfasst werden. Hierzu ist jedoch anzumerken, dass zumindest Stichproben bzgl. Vollständigkeit und Aktualität der Inventarlisten durchgeführt werden sollten. Ergebnis ist eine detaillierte Darstellung der IT-Infrastruktur und der geographischen Verteilung. Bei der IT-Infrastruktur ist zu beachten, dass es unterschiedliche Definitionen hierzu gibt und somit Bestandteile wie Telekommunikationshardware (inkl. ggf. Software für Telefonanlagen) oder Mail-Server (inkl. der Mailsoftware) teilweise unter IT-Infrastruktur geführt werden und teilweise nicht. Neben der Inventarisierung der IT-Infrastruktur ist darauf zu achten, deren Nutzung (Häufigkeit, Anzahl Nutzer, Auslastung, Verfügbarkeit etc.) zu prüfen. Hieraus ergeben sich wertvolle Hinweise für die Bestimmung von IT-Kostensynergien bzw. für spätere Hardware-Roll-Out-Aktivitäten im Rahmen der IT-PMI.

IT-Applikationen: Die Prüfung von IT-Applikationen sollte einerseits auf die Eignung der vorhandenen Applikationen zur Fortführung des Betriebs nach dem Unternehmenskauf und andererseits auf die Möglichkeit zur Migration der IT-Applikationen hin zu einer gemeinsamen Applikationslandschaft abzielen. Im Zentrum der Prüfung stehen hier i.d.R. die Enterprise Resource Planning (ERP)-Systeme und mit diesen in enger Verbindung stehende Applikationen. Diese Systeme sind vom Einkauf bis zur Fakturierung von Umsätzen essentiell für das Unternehmen und eine mögliche Störung in der PMI-Phase hätte gravierende finanzielle Folgen. Der gewissenhafte Prüfer sollte sich in dieser Situation nicht nur auf die Aussagen der (internen) IT-Experten verlassen, dass der Standard eines renommierten Softwareanbieters implementiert sei und deshalb keine Probleme auftreten werden – erfahrungsgemäß tauchen nach und nach Sonderlösungen und teilweise selbsterstellte Schnittstellen auf, die zu erheblichem Integrationsaufwand führen werden. Neben dem eng mit den ERP-Systemen in Zusammenhang stehenden Stammdatenmanagement und dessen Qualität (für z. B. Rohstoff-

fe, Produkte, Personaldaten etc.) sollte ein weiterer Fokus auf die E-Mailsysteme und deren Migrierbarkeit/Integrierbarkeit gelegt werden. Weitere wesentliche Themen bei der Prüfung der IT-Applikationen sind:

- Performanz der IT-Applikationen vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen
- Geplante Releasewechsel inkl. Begründung und geplanter Kosten
- Skalierbarkeit der Applikationen inkl. möglicher Kosten für Kapazitätserweiterung
- Funktionalität, technische Basis und Nutzerinformation für IT-Applikationen

IT-Mitarbeiter: Je weniger die IT-Infrastruktur und insbesondere die IT-Applikationen dem am Markt verfügbaren Standard entsprechen, desto abhängiger ist die Erbringung einer hochwertigen IT-Funktionalität in der PMI-Phase von der Motivation und dem Verbleib der aktuellen IT-Mitarbeiter im Unternehmen. Neben der Aufnahme der IT-Organisation (Anzahl und Qualifikation der IT-Mitarbeiter) steht hier die Identifizierung von Expertenwissen und dessen Träger im Fokus. Der Verlust dieses Expertenwissens z. B. durch Kündigung der jeweiligen Experten ist als Risiko auch finanziell zu bewerten.

IT-Projekte: Es ist eine Liste der kürzlich abgeschlossenen, der aktuell laufenden und der geplanten IT-Projekte zu erstellen. Für jedes Projekt sind dabei die Ziele, die Beteiligten, die (geplanten) Kosten sowie mögliche Projektrisiken und Abhängigkeiten zu anderen Projekten im Unternehmen aufzuzeigen. Eine solche Projektliste ist notwendig, um bereits zu Beginn der PMI-Phase Projektredundanzen zu vermeiden und nicht (mehr) notwendige IT-Projekte zu stoppen bzw. nicht zu starten. Weiter sind die Einsparpotenziale bei IT-Projekten zu quantifizieren und der Personalbedarf zu dokumentieren, um zu Beginn der PMI-Phase die IT-Personalbedarfsplanung umgehend erstellen zu können. Sofern zur Projektdurchführung Verträge mit

Externen geschlossen wurden, sind mögliche Termine zur Vertragskündigung/-anpassung zu dokumentieren.

IT-Synergien/-Controlling: Für eine verlässliche Dokumentation von IT-Risiken ist es von elementarer Bedeutung, dass bzgl. der IT-Kosten, (geplanter) IT-Synergien, IT-Personal, IT-Projekten, IT-Verträgen etc. ein verlässliches Controlling vorhanden ist. Dieses Controlling muss sowohl Vergangenheitswerte als auch aktuelle Werte und Planzahlen umfassen. Um ein verlässliches Bild der IT-Kosten zu erhalten, sollten z. B. die IT-Budgets und die Ist-Zahlen der letzten drei Jahre und des lfd. Jahres erhoben werden. Sofern ein IT-Kennzahlensystem implementiert ist, sollte ebenfalls dessen aktueller Stand ermittelt und bzgl. Risiken dokumentiert werden. Auf Basis der vorhandenen Informationen sollte der IT-Finanzbedarf für die nächsten 6 bis 18 Monate abgeschätzt werden, wobei notwendige/zwangsläufige Kostenblöcke (z. B. Abschreibungen, Lizenzen, Gehaltszahlungen, Kosten für Outsourcingverträge) und „nice-to-have“-Kostenblöcke (z. B. Erweiterungsinvestitionen, Projekte) aufzuzeigen sind. Diese Aufstellung bietet für ggf. schon vorhandene (IT-)Integrations Szenarien einen ersten Anhaltspunkt zur Ableitung von späteren IT-Kostensynergien.

IT-Recht: Für die IT-rechtliche Betrachtung der jeweiligen Transaktion ist die Unterscheidung zwischen Share Deal und Asset Deal als Grundlage des Kaufvertrags von wesentlicher Bedeutung. Ein Share Deal ist die weniger komplexe Variante, da der Käufer mit dem Share Purchase Agreement (SPA) die gesamten Verbindlichkeiten des Zielunternehmens übernimmt. Bei einem Asset Deal sind sämtliche Wirtschaftsgüter einzeln zu betrachten, was zu erheblichem Integrationsaufwand führt (vgl. zu rechtlichen Fragen der IT-Integration *Söbbing*, 2007, S. 166). Insofern sollte auch schon eine IT-Due-Diligence die möglichen späteren Folgen von Asset bzw. Share Deal berücksichtigen und eine enge Abstimmung mit dem Team der Legal DD suchen. Informationen, die mit Hinblick

auf eine rechtliche/vertragliche Prüfung der IT-Funktion des Übernahmehelds unbedingt ermittelt werden müssen, sind:

- Art, Umfang und Kosten für Softwarelizenzen;
- Wartungs- und Leasingverträge für Hard-/Software (Inhalte, Laufzeiten, Vertragsbedingungen);
- sonstige Verträge wie z. B. Service Level Agreements (SLAs), Einkaufsrahmenverträge, Softwareentwicklungs- bzw. Beraterverträge.

Wenn das Akquisitionsziel, IT-Dienstleistungen von Dritten bzw. innerhalb eines Konzernverbundes, bezogen wird, ist – unter Berücksichtigung der Geheimhaltungserfordernisse – rechtzeitig mit den Dienstleistern Kontakt aufzunehmen und die Fortführung der IT-Dienstleistungen zu regeln. Dabei sind Übergangsregeln, sog. Transitional Service Agreements (TSAs), zu vereinbaren, die i.d.R. bis zu einer vollständigen IT-Integration laufen. Die IT-DD muss in enger Zusammenarbeit mit der Legal-DD die Informationen für eine Definition dieser TSAs liefern.

IT-Sicherheit: Einen methodischen Rahmen zu den Sicherheitsaspekten für IT-Applikationen und IT-Infrastruktur im Rahmen der Unternehmensfusion bildet das sog. Information Security Management System (ISMS). Durch das ISMS werden die technischen und organisatorischen Aspekte der Informationssicherheit in einem Unternehmen geregelt (vgl. *Tandler*, 2007, S. 161 ff. zur Integration von zwei ISMS). Im Rahmen der IT-DD muss die Fusion der jeweiligen ISMS-Systeme bereits gedanklich durchgespielt werden, so dass Chancen und Risiken abgeleitet und quantifiziert werden können. Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass in dem fusionierten Unternehmen ggf. andere Sicherheitsanforderungen als in den beiden ursprünglichen Unternehmen herrschen können. Dem Thema IT-Sicherheit kommt in der Akquisitionsphase somit eine besonders hohe Bedeutung zu, da die Phase der Akquisi-

tionsanbahnung und auch die PMI-Phase durch eine allgemeine Unsicherheit bei z. B. Lieferanten, Mitarbeitern und Kunden geprägt sind. Diese Sondersituation des Unternehmens macht es bzgl. externer Angriffe auf sensible Daten und auch bzgl. des unkontrollierten Datenabflusses z. B. durch Mitarbeiter verwundbar.

Als Handlungsrahmen zeigt *Abb. 4* schematisch auf, wie von der jeweiligen Deal-Logik und den daraus folgenden Zielen der IT-Integration auf Art und Umfang der Analyse in den jeweiligen IT-Analysefeldern geschlossen werden kann. Es ist leicht ersichtlich, dass es auf Grund der Vielzahl der Ausgangslagen und deren Konsequenzen nicht die eine Standardvorgehensweise geben kann. Entsprechend sollte ein Akquisitionscontrolling diese Parameter frühzeitig berücksichtigen, Vorgaben für eigene Integrationsziele ausarbeiten und mit den funktional ausgerichteten Controllingbereichen (hier IT) abgleichen. Kommt es zu einem Akquisitionsprojekt, geht diese Unterstützungsfunktion an das Projektcontrolling über.

5. Empfehlungen und Fazit

Die obigen Ausführungen und die Erfahrungen aus IT-DD- und IT-PMI-Praxis können in fünf wesentlichen Empfehlungen für eine erfolgreiche IT-DD zusammengefasst werden.

(1) Schaffen des Verständnisses für die Deal-Logik

Ziele, Umfang und Vorgehen der IT-DD können nicht ohne ein umfassendes Verständnis der Deal-Logik und Kenntnis der IT-Rolle zur Erreichung der Integrationsziele festgelegt werden.

(2) Frühe Dokumentation und Kommunikation der Erkenntnisse

Der übliche Zeitdruck in der Merger-Phase und ein für IT-Belange eingeschränktes „Aufmerksamkeitsfenster“ des Top-Managements machen eine frühzeitige, dokumentierte Kommunikation von möglichen Gefahren einer (IT-)Integration notwendig. Werden bereits in der Pre-Merger-Phase –

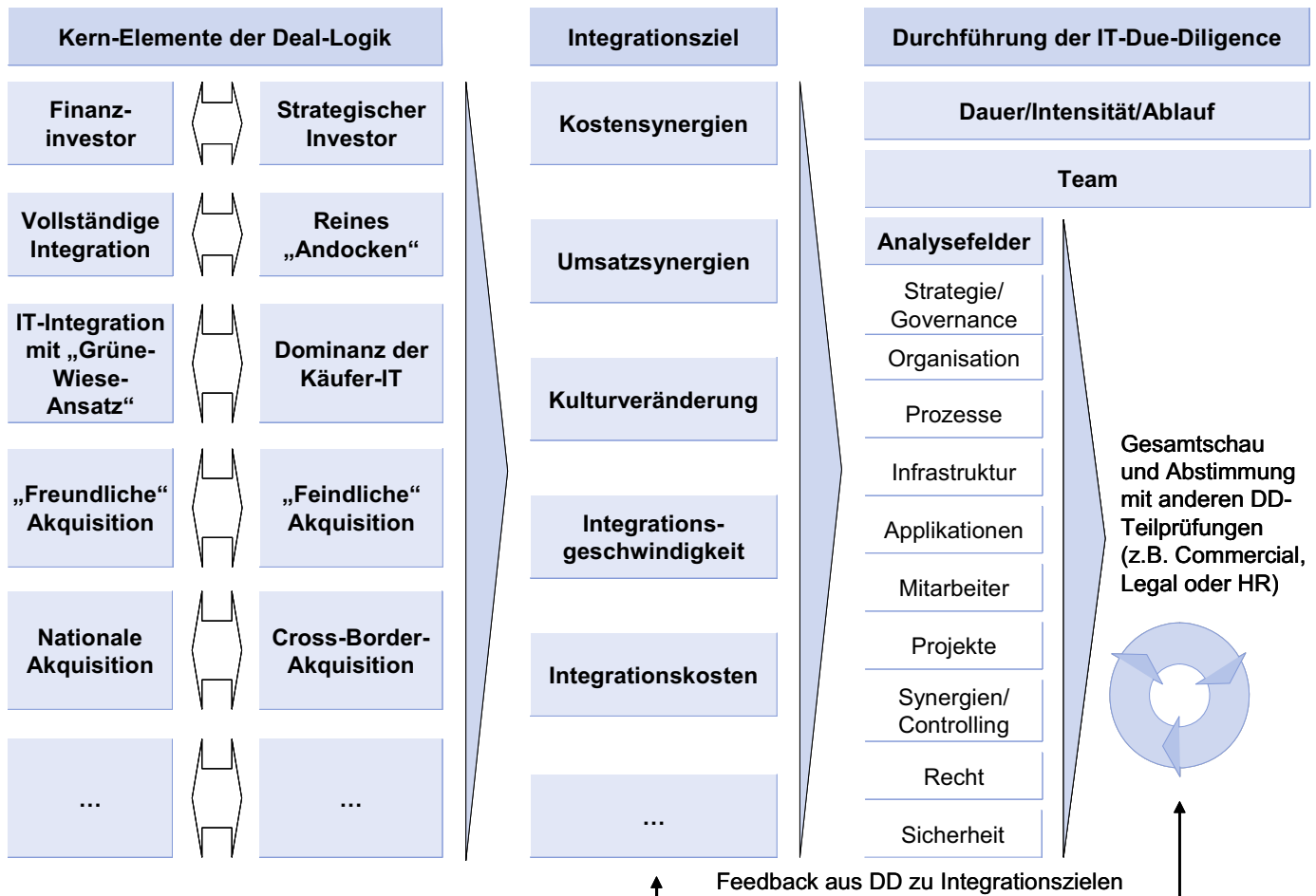


Abb. 4: Ableitung der IT-Due-Diligence aus der Deal-Logik und den Integrationszielen

meist politisch motiviert – kritische Analysen des Controllings ausgeblendet (vgl. *Sokol*, 2007, S. 350), wäre dies ein Erklärungsansatz für das Scheitern so mancher Akquisition. Früh erkannte eigene Stärken und Schwächen können ergebnisoffen mittels einer SWOT-Analyse mit Risiken und Chancen aus der IT-DD abgeglichen werden. Wenn es den IT-Verantwortlichen nicht gelingt, dank solider Fundierung ihrer Erkenntnisse rechtzeitig Gehör bei den Akquisitionentscheidern zu erlangen, führt ein fälschlicherweise überschrittener „Point of no Return“ im Akquisitionsprozess zur (undankbaren) Aufgabe der IT-PMI, den Integrationserfolg dennoch sicher zu stellen.

(3) Sicherstellung des neutralen externen Blicks

Kern-Charakteristikum einer DD ist die sorgfältige Prüfung durch neutrale und gewissenhafte Prüfer. Deshalb ist

es insbesondere bei einer Vendor-IT-DD nicht ratsam, das IT-DD-Team nur aus eigenen (IT)-Mitarbeitern zu bilden. Auch wenn das notwendige IT-Know-how vorhanden ist, fehlt unternehmensinternen IT-Mitarbeitern häufig die Fähigkeit, aus einer Geschäftsperspektive auf die IT-Landschaft zu schauen. Darüber hinaus sind eigene Mitarbeiter auf Grund ihrer organisatorischen Eingliederung weniger neutral und nicht geschützt vor politisch motivierten Einflüssen. In diesem Sinne wäre eine Einbindung externer Berater schon in der Pre-Merger-Analyse – gerade bei fehlender Akquisitionserfahrung – sinnvoll, da frühzeitig entscheidende Fragen mit kritischer Distanz gestellt werden (können).

(4) Vermeiden der „Sündenbock-Fälle“

Jede Unternehmensintegration und häufig allein schon deren Ankündigung führt zu Veränderungen für die

betroffenen Mitarbeiter und damit oft zu Widerstand. In der IT, und hier insbesondere in der Etablierung und/oder Anbindung und Nutzung neuer Applikationen (Office-Software, ERP-Systeme, Kommunikation etc.), manifestiert sich diese Veränderung meist sehr früh. Entsprechend wird die durch die IT-PMI implizierte Veränderung zum Synonym für die ungeliebte neue Arbeitswelt – auch wenn die IT lediglich dazu dient, neue Geschäftsprozesse abzubilden. Dieser „Sündenbock-Falle“ sollte rechtzeitig vorgebeugt werden, indem neben Fakten auch fundierte Erwartungen in Richtung Käufer- bzw. Verkäufermanagement kommuniziert werden.

(5) Durchführung der IT-DD mit dem PMI-Endszenario im Kopf

Bei positiver Entscheidung nach der DD-Phase bilden die IT-DD-Informationen eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche IT-PMI. Deshalb

sollte die mögliche spätere IT-Integration bei den IT-DD-Arbeiten stets im Blick behalten werden und in Abhängigkeit von Zeitdruck und Datenverfügbarkeit sollten in der IT-DD-Phase integrationsrelevante Daten gesammelt werden.

Ziel des Beitrags war es, die IT-Sicht einer Akquisition transparenter zu machen und Anregungen für den Gestaltungsraum seitens des Controllings zu geben. Wie die Position des Chief Information Officers (CIO) in den letzten zwei Dekaden in vielen Unternehmen zu anderen C-Level-Positionen aufgeschlossen hat (vgl. *Gadatsch*, 2006, S. 569 ff.), so sollte eine IT-DD heutzutage mit der gleichen Sorgfalt betrieben und vorbereitet werden, wie dies z. B. für die Commercial-DD zutrifft. Eine Reduktion der IT auf eine reine Supportfunktion wird im 21. Jahrhundert dem Potenzialhebel von IT zur Wertgenerierung nicht mehr gerecht. Diesem Fakt mit einem entsprechenden (IT-)Controlling zu begegnen, das bei Akquisitionen durch Soll- und Ist-Analysen die Kopplung von IT-DD und IT-PMI sicherstellt, ist vor allem bei einer auf externes Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrategie anzuraten.

Literatur

Becker, W./Daniel, K./Hofmann, M., Performance-orientiertes Projektcontrolling, in: *Controlling* 19. Jg. (2007), Heft 3, S. 165–174.

Coenenberg, A. G./Salfeld, R., Wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart 2007.

Stichwörter

- Due Diligence
- Informationstechnologie
- IT-Controlling
- Post-Merger-Integration
- Unternehmenszusammenschluss

Summary

Although the M&A market in Germany has been cooling down lately, the overall strong M&A-market phase is still continuing (6th M&A Wave). Especially strategic investors face the difficult task of post merger integration (PMI). Anticipation of the basic problem areas of IT-PMI should lead to appropriate pre-merger awareness of IT and during a due diligence, creating additional value and reducing the threat of ignoring IT deal breakers.

Keywords

- Due Diligence
- Information Technology
- IT Controlling
- Mergers & Acquisitions
- Post-Merger Integration

Gadatsch, A., IT-Controlling-Konzeption und organisatorische Einbindung, in: *Controllert Magazine*, 31. Jg. (2006), H. 6, S. 566–573.

Ishmael, S.-M., Lehmann schließt Kreditfonds, in: *Financial Times Deutschland*, http://www.ftd.de/boersen_maerkte/marktberichte/272671.html, Stand: 26. Nov. 2007.

Jaspersen, Th., IT-Controlling für den Mittelstand, in: *Controlling* 18. Jg. (2006), Heft 4/5, S. 193–204.

Keller, G., Risikomanagement bei Unternehmensakquisitionen, München 2002.

Kesten, R./Müller, A./Schröder, H., IT-Controlling, Messung und Steuerung des Wertbeitrags der IT, München 2007.

Koch, A./Menke, J., IT Due Diligence, in: *Berens, W./Brauner, H. U./Strauch, J.* (Hrsg.), *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, 4. Auflage, Stuttgart 2005.

Kunisch, S., M&A-Markt in der Schweben-Atempause oder Trendwende?, in: *M&A Review*, 8. Jg. (2007), H. 12, S. 1.

Rigall, J./Hornke, M., Post-Merger Integration: Synergiehebel Informationstechnologie, in: *M&A Review*, 8. Jg. (2007), H. 11, S. 496–502.

Rigall, J./Röper, B., Post-Merger Integration zwischen Mythos und Realität, in *M&A Review*, 8. Jg. (2007), H. 2, S. 57–62.

Sekol, Th., Dos and Don'ts für Controller – Leitlinien aus der Praxis, *Zeitschrift für Controlling & Management* 51. Jg. (2007), H. 5, S. 346–350.

Söbbing, T., IT Rechtliche Aspekte bei M&A, in *M&A Review*, 8. Jg. (2007), Heft 4, S. 166–172.

Tandler, S., Unternehmensfusionen unter dem Blickwinkel der IT-Sicherheit, in: *M&A Review*, 8. Jg. (2007), Heft 2, S. 161–165.

Weber, J./Roventa, P., Synergiemanagement und Synergiecontrolling bei M&A-Projekten, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 50. Jg. (2006), Heft 5, S. 280–285.