

# M&A Risiken und Potentiale beim Post-Merger der Informationstechnologie

Von Markus Adamer, Dr. Michael Heym, Martin Seeburg, Navisco Aktiengesellschaft

Mehr als ein Drittel der Mergers & Acquisitions (M&A)-Aktivitäten bleibt im Erfolg hinter den Erwartungen zurück (rund 35% gemäss infas-Institut Deutschland). Dies ist nicht nur ein Thema der IT, aber häufig werden die Potentiale als auch die Risiken bei der späteren Integration oberflächlich oder falsch bewertet. Durchschnittlich macht der Bereich der IT 20% bis 30% des erwarteten Gesamtnutzens eines Mergers bzw. bei der Integration aus. Navisco hat Kunden bei ihren M&A-Projekten aus IT-Sicht sowohl in der Due Diligence als auch in der späteren Integration begleitet. Dieser Erfahrungsbericht zeigt aus unserer Sicht wesentliche Aspekte für das IT-Management und die Realisierung der Erfolgspotentiale bei M&A-Projekten.

## 1. M&A-Strategie

Eine Unternehmenstransaktion beruht zunächst auf einer entsprechenden M&A-Strategie für die konkrete Opportunität, in der die Ziele definiert werden und die als Basis für alle nachfolgenden Aktivitäten dient. Die zwei wesentlichen Aspekte aus Sicht der IT sind hierbei die Themen „Synergien“ und „Kontinuitätsmanagement“.

**IT-Synergien** werden in der Strategie zumeist betrachtet, da sie in die Business Case Betrachtungen massgeblich einfließen, jedoch ist auch eine frühe konkrete Umsetzungsplanung von entscheidender Bedeutung. Fehlt diese, so sind Verzögerungen in der Realisierung vorprogrammiert und gefährden damit den finanziellen Erfolg der Akquisition oder des Mergers.

**IT-Kontinuitätsmanagement** wird in der Strategie zumeist als gegeben gesehen und nicht explizit betrachtet. Jedoch kommt diesem Aspekt insbesondere dann entscheidende Bedeutung zu, sobald im Rahmen der Unternehmenstransaktion ein Unternehmen einen vorherigen Konzernverbund verlässt. Generell ist hier eine konkrete Umsetzungsplanung vonnöten, welche bereits in die Vertragsverhandlungen der Unternehmenstransaktion eingehen muss (z.B. Fortführung durch externe Dienstleister und

entsprechende Verträge oder Vereinbarungen mit der internen IT-Organisation des Verkäufers).

## **2. Due Diligence**

Für eine Transaktion spielt die Due Diligence, die Erhebung und Bewertung des Ist-Zustandes und die Verifikation von Annahmen, eine erhebliche Rolle. In der Due Diligence werden möglichst alle Risiken identifiziert, quantifiziert und deren Behebung bzw. Angleichung geplant und budgetiert. Es ist notwendig, dass auch der IT-Bereich hierbei mit der nötigen Expertise betrachtet wird, da aus diesem nicht unerhebliche Risiken resultieren können. Es geht hier weniger um eine vollständige Erhebung der IT-Assets und -Services, wohl aber um eine finanzielle Bewertung der IT und der Potentiale einer Integration bzw. Fortführung. Den horizontalen Ebenen wie der IT-Security und Compliance ist ebenfalls Beachtung zu schenken. Bringt ein neuer Unternehmensteil neue Anforderungen mit sich, die in das bestehende IT-Umfeld integriert werden müssen? So sind beispielsweise Annahmen der Kontinuitätsplanung oder Wertansätze für massgeschneiderte IT-Lösungen zu bewerten.

Die Qualität der Ergebnisse beeinflusst aus unseren Erfahrungen die Kaufverhandlungen und direkt oder indirekt den Kauf- respektive den Verkaufspreis. Zum anderen führen die Ergebnisse zur Verifikation bzw. der Synergien und des Kontinuitätsmanagements aus IT-Sicht. Erfahrungen sind bei der Due Diligence bzgl. des Umfangs und der Detailtiefe sowie beim methodischen Vorgehen gefordert.

## **3. IT-Synergien und Potentiale**

Für die Realisierung von Synergien spielt der Standardisierungs- und Harmonisierungsgrad eine wichtige Rolle. Grundsätzlich lässt sich sagen: „je näher eine IT-Umgebung dem Standard ist, desto einfacher lässt sich eine Migration aus oder in eine andere Umgebung bewerkstelligen“. Demnach sind sogenannte Legacy-Systeme meist um einiges schwieriger zu migrieren als vergleichbare Standard-ERP-Systeme. Die mitunter am schwersten zu bewertende Grösse stellt dabei die Analyse und das notwendige Redesign der Geschäftsprozesse dar, da die IT-Potentiale erheblich von der Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse abhängen. Besondere Beachtung sollte dieser Teil finden, weil es eines zeitlichen Vorlaufes bedarf. Gewöhnlich ist gerade in diesem Bereich mit langen Diskussionen unter den betroffenen Stellen zu rechnen.

Erst Simulationen mit geeigneten Tools, die am Ende eine gewisse zeitliche und kostenmässige Indikation verschaffen, liefern dazu die notwendige Entscheidungsbasis.

Zu den grössten und bekanntesten Potentialen gehören neben der Reduzierung der Anzahl und Komplexität der Applikationen, die Vereinheitlichung der in der Regel verschiedenen technischen Architekturen, Serverlandschaften sowie der Serviceprozesse und Rechenzentren. Hier sind die Synergien und Vorgehensweisen aus markterprobten IT-Outsourcing Projekten eins-zu-eins übertragbar.

Ein geschicktes Lizenzmanagement kann Einsparungen bei den Softwarelizenzen und deren Wartung generieren. In der Kauf-/Verkaufsphase ist generell darauf zu achten, dass eine klare Abgrenzung der Lizenzen für alle eingesetzten Softwareprodukte getroffen wird. Nicht jede Lizenz lässt sich rechtlich mit dem Unternehmen übertragen. Die Zentralisierung ist in diesem Zusammenhang ebenfalls ein probates Mittel um Kosten zu sparen.

Dank der in den letzten Jahren erodierenden Kommunikationskosten und der erhöhten Verfügbarkeit von Leitungen, sind technische Lösungen möglich geworden, die sich vor einigen Jahren so noch nicht gerechnet hätten. Shared Environment und die Virtualisierung von Servern und Applikationen sind weitere Zauberworte der modernen IT. In der Regel wird dabei keine dedizierte Hardware mehr gekauft, sondern in einer flexiblen und erweiterbaren Rechnerumgebung den einzelnen Applikationen, oder dem jeweiligen Service, lediglich die benötigten Ressourcen zugesprochen. Dies trifft für CPU-Leistung ebenso zu wie für RAM-Speicher, Storage und auch für die Themen Backup und Restore, sowie im erweiterten Sinne dem Disaster Recovery. Besonders im Hinblick auf ein bereits vorhandenes bzw. mögliches Outsourcing der IT an einen professionellen Service Provider stellt dies einen interessanten Ansatz dar, da der Dienstleister in der Regel bereits über ein solches Umfeld verfügt.

Für die Einschätzung der IT-Synergien stehen am Markt vergleichbare Referenzen und Einschätzungen zur Verfügung, die allerdings bzgl. des dahinter liegenden Delivery Modells auf Umsetzungsrisiken im M&A-Projekt vor dem Vertragsabschluss geprüft werden sollten.

#### **4. Post-Merger Integration**

Während eine Unternehmenstransaktion aus kaufmännischer und juristischer Sicht zumeist auf einen Stichtag bezogen ist und die wichtigsten Weichen in den ersten 100

Tagen danach gestellt werden, ist sie aus IT-Sicht ein Post-Merger-Prozess, der sich nicht selten länger als ein Jahr hinzieht. Es gilt den „Current Mode of Operation“ (CMO) der beteiligten Unternehmen oder Unternehmensteile in einen gemeinsamen „Future Mode of Operation“ (FMO) zu überführen (Transition & Transformation). Da eine funktionierende IT zumeist als geschäftskritisch zu sehen ist, kommt dem Kontinuitätsmanagement während der Phase der Transition & Transformation (T&T) bis zum FMO dabei zentrale Bedeutung zu. Der T&T muss daher bereits vertraglich Rechnung getragen werden, indem grosszügige Übergangs- und Überleitungsfristen für gewisse IT-Services garantiert werden. Vor einer Unternehmenstransaktion werden in der Regel alle anstehenden Investitionen und Projekte eingefroren und zu Beginn der T&T detailliert bewertet und in Richtung FMO neu ausgerichtet. Einer Bewertung der anstehenden technischen wie Fachbereichs-Projekte und des Investitionsbedarfs für die Fortführung des IT-Betriebs kommt eine zentrale Bedeutung zu.

Die eigentliche Durchführung der T&T bedingt nebst dem notwendigen fachspezifischen und organisatorischen Wissen ein hohes Mass an Erfahrung und Zielorientierung. Professionelles Projektmanagement und Einhaltung der Integrationsdauer sind wesentliche Herausforderungen in einem komplexen Mengengelage von Businessanforderungen, Investitionen und technischen Entwicklungen. Aus unserer Sicht ist der Erfolg in einer Mischung aus externer Expertise und internem Wissen am höchsten. In jedem Fall gefährdet die Sichtweise, dass etwa der bestehende CIO dies mit ein bisschen Mehraufwand in seinem Team schon schaffen wird, deutlich den Erfolg.

Die Integration bedeutet letztlich die Umsetzung des FMO der IT-Landschaft im Detail. Spätestens hier geht es um Etablierung des Governance-Modells. Wie wird gemessen und berichtet, wie laufen die Eskalationsprozesse zwischen dem Leistungserbringer und dem Leistungsbezieher ab? Wie verlaufen die Chance-Prozesse? ITIL V.3 hat hier einige Vorgaben gemacht und sich als Standard etabliert. Allerdings besagt dies nur was getan werden muss, wie es im Einzelfall aber umgesetzt werden soll, bedarf der gemeinsamen Erarbeitung.

## **5. Fazit**

Erfolgreiche M&A-Projekte erfordern eine frühzeitige Betrachtung der IT und die Berücksichtigung der Anforderungen im gesamten Verlauf des Prozesses. IT-Aspekte sind selten Gegenstand detaillierter Analysen im Vorwege, ihre unzureichende Berücksich-

tigung ist aber häufig der Grund dafür, wenn letztlich der Erfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt.

So wie in M&A-Projekten fast ausnahmslos externe juristische und betriebswirtschaftliche Expertise genutzt wird, sollte auch die frühzeitige Einbindung eines externen Beratungshauses mit spezialisiertem Know-how und Best Practices für die IT-Bewertung im Vergleich zum Markt und Transformationserfahrungen, wie z.B. im IT-Outsourcing, einen deutlichen Mehrwert bedeuten.

**Navisco AG - Sourcing Professionals:**

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, Health Care, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.