

# Mergers und Acquisitions und die Rolle der Informationstechnologie

SS 2011

Proseminar

Unternehmensübergreifende IT – Transformationen

Nurettin Güner

[nurettin.guner@mytum.de](mailto:nurettin.guner@mytum.de)

**Abstract:** Durch zunehmende Globalisierung sehen die Firmen Mergers und Acquisitions (M&A) auf Deutsch; Unternehmenszusammenschluss und Unternehmensübernahme als eine Chance, um ihre wirtschaftliche Lage zu verbessern und im sich verschärfenden internationalen Wettbewerb bestehen zu können. M&A besteht darin, dass die Unternehmen sich technologisch, kulturell, politisch und ökonomisch zusammenschließen. Bei einer M&A Erfolg zu haben, spielt die Integration der Informationstechnologien (IT) von Firmen eine ausschlaggebende Rolle. Bei der Seminararbeit handelt es sich um diese ausschlaggebende Rolle der IT. Es wird präsentiert, was IT – Abteilung während einem M&A macht. Die Seminararbeit besteht aus zwei Teilen. Bei dem ersten Teil werden M&A und die Phasen einer M&A geklärt und bei dem zweiten Teil wird eine M&A IT-seitig erläutert.

## 1 Mergers und Acquisitions

Neue technologische Entwicklungen in allen Bereichen, ökonomische, politische und kulturelle Veränderungen beschleunigen die Globalisierung. Globalisierung führt alle nationalen und internationalen Unternehmen zu sich immer verschärfendem Wettbewerb. Um mit diesem Wettbewerb Schritt halten zu können, bevorzugen Unternehmen entweder mit einer vergleichbaren Größe besitzenden Unternehmen zusammenzuschließen, oder ein wirtschaftlich kleineres Unternehmen zu übernehmen. Als M&A-Aktionsergebnis erwerben die neu gegründete Kooperation unten geschriebene Vorteile.

- Höhere Marktanteile
- Erweiterten technischen Fähigkeiten und Management-Funktionen
- Reduzierte Kosten durch Skaleneffekte
- Verbesserte Marktposition
- Erhöhte Vermögenswerte
- Diversifikation
- Integration entlang der Wertschöpfungskette [BBB08]

Damit von diesen Vorteilen profitieren können, schließen immer mehr Unternehmen zusammen. Auf der unten stehenden Grafik sind die in letzten 25 Jahren weltweit angekündigten M&A-Transaktionen dargestellt. Die Grafik zeigt, dass die Anzahl und der Gesamtwert von Transaktionen ständig ansteigen. Aber im Jahre 2001 senken die Anzahl und Gesamtwerte wegen des Terroranschlags am 11. September und im Jahre 2009 wegen der Wirtschaftskrise.



Abbildung 1: Angekündigte M&A-Transaktionen innerhalb 1985 – 2010 [Im11].

Auf der Abbildung 2 sind die zehn weltgrößten M&A-Transaktionen dargestellt. Transaktionskosten heißt die alle Kosten, die während einer Integration entstehen.

Informationsbeschaffungs-, Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll-, Änderungs-/Anpassungskosten können als Teilkosten von gesamten Transaktionskosten gezählt werden [WiT11]. Wegen oben genannten Transaktionskosten ist Zusammenschluss von Unternehmen eine sehr teure Aktion. Als Beispiel, hat die Vereinigung von Vodafone AirTouch PLC und Mannesmann AG 202.8 Million US-Dollar gekostet.

### The Top Deals (Largest M&A Transactions)\*

#### Worldwide

Rank	Year	Acquirer**	Target**	Transaction Value	
				(in bil. USD)	(in bil. EUR)
1	1999	Vodafone AirTouch PLC	Mannesmann AG	202.8	204.8
2	2000	America Online Inc	Time Warner	164.7	160.7
3	2007	Shareholders	Philip Morris Intl Inc	107.6	68.1
4	2007	RFS Holdings BV	ABN-AMRO Holding NV	98.2	71.3
5	1999	Pfizer Inc	Warner-Lambert Co	89.2	84.9
6	1998	Exxon Corp	Mobil Corp	78.9	68.4
7	2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	76.0	74.9
8	2004	Royal Dutch Petroleum Co	Shell Transport & Trading Co	74.6	58.5
9	2006	AT&T Inc	BellSouth Corp	72.7	60.2
10	1998	Travelers Group Inc	Citicorp	72.6	67.2

Abbildung 2: Die zehn weltgrößten M&A-Transaktionen [Im11].

### 1.1 Die Phasen eines M&A – Prozesses

Eine M&A – Aktion besteht aus drei Phasen [FMS11].

1. Merger Planungsphase (Strategische Planung für M&A – Aktivitäten)
  - Auswahl eines Zielunternehmens
  - Unternehmensanalytik
  - Bewertung der Ziel-Szenarien, die das Ende der Integration auftauchen können.
2. Transaktionsphase (Kontakt und Verhandlung mit Partnergesellschaft)
  - Absprache der Führung oder der Eigentümer des Zielunternehmens, teilweise unter Zuhilfenahme einer Investmentbank oder eines M&A-Beraters
  - Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung, gegenseitiges Kennenlernen und Interessensabgleich
  - Unterzeichnung einer Absichtserklärung (Letter of Intent)

- Sorgfältige Prüfung des Zielunternehmens (Due-Diligence-Prüfung)
  - Endgültige Strukturierung der Transaktion unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Due-Diligence-Prüfung
  - Bewertung und Preisverhandlung
  - Vertragsabschluss
  - Anmeldung und Genehmigung der Transaktion durch die Wettbewerbsbehörde
  - Eigentumsübertragung und Zahlung (Closing)
3. Post Merger Integrationsphase (Planungs- und Implementierungsphase)
- Integration von Strategien, Organisationen, Geschäftsprozessen, Systemen, Administration, Kulturen, Externen Beziehungen von Unternehmen

## **1.2 Due Diligence ( Sorgfältige Prüfung des Zielunternehmens)**

„Due-Diligence (Beteiligungsprüfung) ist die sorgfältige, systematische und detaillierte Erhebung, Prüfung und Analyse von Daten eines Investitions-, Übernahme- oder Fusionskandidaten beziehungsweise die Offenlegung der Daten durch das Zielobjekt.“  
[Mm11]

### **1.2.1 Funktionale Formen der Due – Diligence**

1. Strategic Due Diligence
2. Financial Due Diligence
3. Commercial Due Diligence
4. Tax Due Diligence
5. Legal Due Diligence
6. Market Due Diligence
7. Human Resources (HR) and Organizational Due Diligence
8. Cultural Due Diligence
9. Technical Due Diligence
10. Environmental Due Diligence
11. **IT Due Diligence**

## 2 Die Rolle der IT bei M&A

Um bei einer M&A – Aktion erfolgreich zu sein und anschließend um die oben genannten Vorteile als M&A - Aktionsergebnis zu haben, müssen die M&A-Beteiligten Synergieeffekt schaffen. Synergieeffekt ist ein Effekt, dass aus „einer gegenseitig vorteilhaften Zusammenarbeit oder Kompatibilität der verschiedenen Business-Teilnehmern oder Elemente (wie Ressourcen oder Anstrengungen)“ resultiert. Allerdings sind Synergien bedeutungslos, wenn die Quelle nicht identifiziert werden können, und sie sind teuer zu erfassen, wenn sie der neu fusionierten Unternehmen keinen tatsächlichen wirtschaftlichen Wert hinzufügen [BBB08]. Durch eine effektive Planung, Durchführung und Steuerung von Pre- und Post-Merger-Aktivitäten, insbesondere die Integration der IT-Prozesse und IT-Systeme der fusionierenden Unternehmen lassen sich nicht nur von diesen Vorteilen profitieren, sondern auch IT-Kosten, diesbezüglich gesamt Kosten der ganzen M&A reduzieren. Darüber hinaus wird die Dauer der M&A verkürzt. Ansonsten mangelnde Aufmerksamkeit, ein schlechte Planung und Steuerung führen das ganze Projekt zu einem endlosen Integrations-Alptraum über mehr als fünf Jahre, stetig steigenden Kosten und mehreren kritischen IT-Ausfalls [BS98].

### 2.1 Was soll IT – Abteilung machen?

In allen Industriezweigen sind Informationen und Informationsprozesse wesentlich, und werden heute zu großen Teil über IT abgebildet. Daher spielt IT bei der geschäftlichen Weiterentwicklung eine dominante Rolle. IT ist in Banken-, Versicherungs- und Telekommunikationsgeschäfte ein Kernvermögenswert des Unternehmens, wie z.B. Fertigungsstraßen und Logistikprozesse in der Automobilindustrie. Auf diesen Grund muss IT in allem Unternehmen von jeden Industriezweigen ausgezeichnet verwaltet werden. Während einem M&A ist die Verwaltung der IT viel wichtiger, denn Verwaltung einer Integration von zwei oder mehr IT ist komplizierter als Verwaltung einer IT. Bei einem M&A bestätigen die M&A – Beteiligten, dass die Konsolidierung der Anwendungslandschaften und Infrastruktur auch ein bemerkenswertes Potenzial für Kostensenkungen bietet. Folglich können der Fortschritt und die Qualität der IT-Integration die Geschäftsbetriebe mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Kundenbindung und die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften deutlich beeinflussen [FMS11]. Um die Machbarkeit und die Kosten für die Integration abschätzen zu können und um auf diese mögliche negativen Auswirkungen und Kostenerhöhungen vermeiden zu können, sollten IT – Abteilungen der M&A – Beteiligten im Rahmen der Planung von Aktivitäten direkt aus dem Anfang des M&A an dem Prozess teilnehmen [FMS11]. Danach müssen die unten genannten vier Säulen IT-Seitig berücksichtigt werden.

- Strategie : Wählen des geeigneten IT-Integrationsmodells

- Due-Diligence : Bekommen die richtigen Informationen im Voraus → IT Due-Diligence
- Post-Merger-Integration : Ausrichten Systeme und Prozesse
- Ausführung : wirksame Umsetzung der Fusion bzw. Übernahme [BBB08]

### 2.1.1 Bestimmung der IT-Integrationsaufgaben nach Art des M&A (Strategie)

Bestimmung der IT – Strategie ist abhängig von Charakteristika der M&A – Beteiligten. Es gibt verschiedene Integrationsmodelle um IT von Unternehmen zu vereinigen. Diese Integrationsmodelle können wie unten aufgelistet werden.

- Bewahrung (Co-Existence): Jeder Partner verwendet seine eigenen IT-Systeme.
- Kombination (Cherry-Picking): Es wird für die neuen Operationen die effektive Prozesse, Strukturen und Systeme von den beiden Firmen ausgewählt.
- Transformation (New Building): Für die beiden Partners wird ein neues effizientes System aufgebaut.
- Konsolidierung (Absorption): Für die rasche und effiziente Umwandlung von einer Gesellschaft werden die Strategie, Struktur, Prozesse und IT-Systeme der übernehmenden Gesellschaft verlangt [BBB08].

Laut Berensmann und Spang ist die Bestimmung der IT – Integrationsaufgaben auf dem unten stehenden Bild gezeigt.

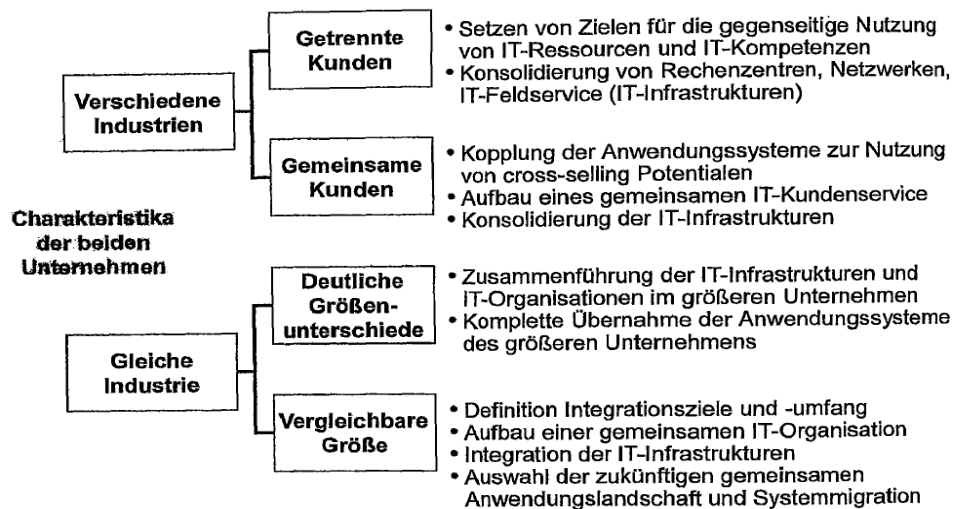


Abbildung 3: IT – Integrationsaufgaben nach Art des Mergers [BS98].

### 2.1.2 IT Due – Diligence

Due Diligence ist als die sorgfältige, systematische und detaillierte Erhebung, Prüfung und Analyse von Daten eines Investitions-, Übernahme- oder Fusionskandidaten beziehungsweise die Offenlegung der Daten durch das Zielobjekt definiert und es wird durchgeführt um die Chancen und Risiken der Vereinigung zu bestimmen. „ Erkannte IT-Risiken und -Schwächen müssen in die Kaufpreisverhandlungen einfließen und können sogar zum Abbruch der Transaktion führen [It11]. IT Due – Diligence findet bei der Transaktionsphase statt. Die Zuordnung der IT Due – Diligence zur M&A auf dem unten stehenden Bild gezeigt. IT – DD heißt IT – Due Diligence und IT – PMI heißt IT Post – Merger – Phase.

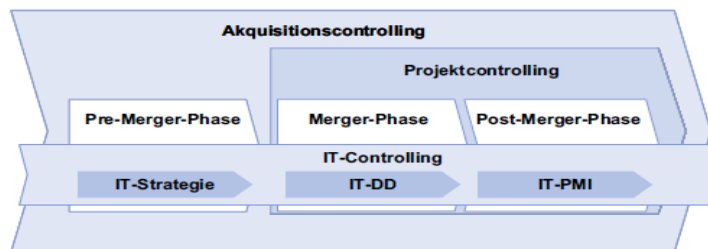


Abbildung 5: Zuordnung der IT Due – Diligence zu den M&A – Phasen [HM08].

Die Aufgabe der IT-DD ist, zu erfahren, welchen Wertbeitrag die IT zu der Erreichung der Ziele von M&A leisten kann. Ein strategischer Investor wird auf Grund vermutlich vollständiger (IT-)Integration mehr Detailaufwand betreiben (müssen) [HM08]. Laut Hornke und Menke [HM08], wird die Phasen von IT Due – Diligence unten gezeigt.

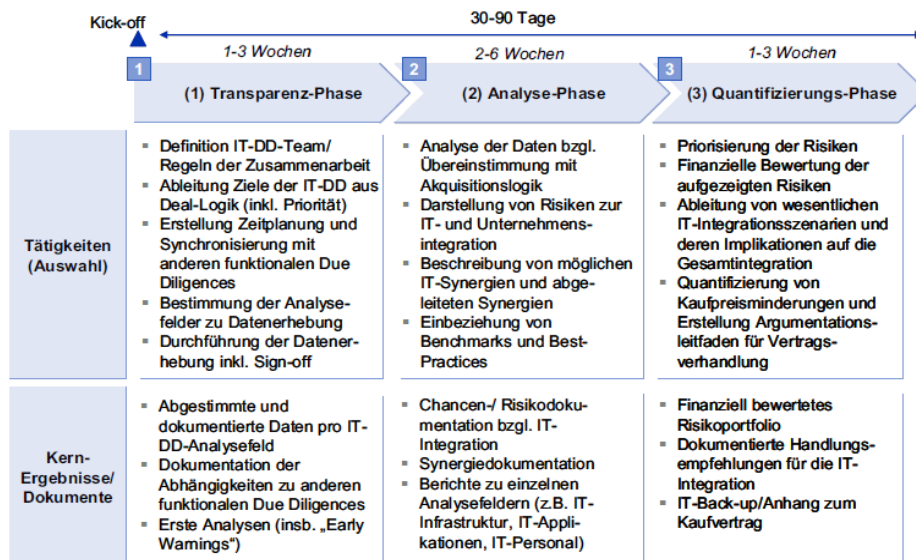


Abbildung 4: Phasenmodell der IT Due – Diligence [HM08].

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 [HM08].

Analysefelder der IT – Due Diligence

- IT-Kapazitäten (Infrastruktur, Anwendungen, Performance, IT-Personal/IT-Organisation etc.)
- IT-Risiken (Stabilität, Verfügbarkeit, Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit etc.)
- IT-Finanzbedarf (Budget- und Investitionsplanung, sonstige finanzielle Verpflichtungen aus laufenden Verträgen etc.)
- IT-Projekte (Projektstatus, abgeschlossene Projekte, geplante Projekte etc.)
- IT-Integration, mögliche Synergien, Kompatibilität (Kosten-/Nutzen-Analysen, Vereinbarkeit von IT-Strategien etc.) [It11].

### **2.1.3 Post Merger Integration und Ausführung**

Durch eine professionell geplante und durchgeführte IT – Due Diligence-Prüfung kann das Risiko von Fehlinvestitionen reduziert werden. Außerdem hat diese Prüfung positive Auswirkungen auf die Kosten der PMI, die Integrationsdauer sowie die Realisierung von Synergiepotenzialen (Kosten und Umsatz) und die reibungslose Fortführung des operativen Geschäfts. Mit Hilfe dieser durch IT – Due Diligence erworbenen Informationen und deren positiven Auswirkungen wird ausgewähltes IT-Integrationsmodell in PMI-Phase durchgeführt.

### **2.1.4 Risiken bei M&A bezüglich IT**

Wie jeder Fehler riskiert auch das während einer IT – Integration auftretender Fehler das gesamte M&A. Folgende Risiken sind bekannt:

- Systemausfall (Insbesondere für Banken existenzbedrohend)
- Zunehmende Projektdauer
- Motivationssenkung bei den Mitarbeitern
- Zunahme bei Kosten (Überschreitung bei Integrationsbudget)



### **3 Zusammenfassung**

M&A ist ein teurer und lang dauernder Prozess. Trotzdem wird es von immer mehr Unternehmen bevorzugt. Bei einem M&A spielt IT – Integration ausschlaggebende Rolle. Um diesen teuren und langfristigen Prozess erfolgreich abschließen zu können, muss auch die IT – Integration wie jedes Teilprojekt einwandfrei durchgeführt werden. Für eine erfolgreiche IT –Integration sollten IT – Abteilungen der M&A – Beteiligten im Rahmen der Planung von Aktivitäten direkt aus dem Anfang des M&A an dem Prozess teilnehmen [FMS11].

### **Literaturverzeichnis**

- [BBB08] Blatman P., Bussey M, Benesch J., The Role of Information Technology in Mergers and Acquisitions, Deloitte Development LLC, 2008.
- [BS98] Berensmann D., Dr. Spang S., IT-Integration nach Unternehmenszusammenschlüssen, eine Herausforderung auch an das Topmanagement, McKinsey&Company, Inc. Frankfurt 1998.
- [FMS11] Freitag, A., Matthes, F., & Schulz, C. M&A driven IT transformation Empirical findings from a series of expert interviews in the German banking industry. 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI2011). Zürich, Switzerland, 2011.
- [HM08] Hornke M., Menke J. P., Brückenschlag zwischen IT-Due-Diligence und IT-Post-Merger-Integration, Controlling, Heft 2, Februar 2008.
- [Pe10] Penzel H. G., Transformation von Banken und IT, Universität Regensburg, Sommersemester 2010.
- [RGJ02] Richard A. Chang, Gary A. Curtis and Justin Jenk, Accenture, Outlook Point of View, Mai 2002

### **Internetquellen**

- [Im11] <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>, (26.06.2011)
- [It11] [http://www.it-audit.net/it\\_due\\_diligence.html](http://www.it-audit.net/it_due_diligence.html), (26.06.2011)
- [Mm11] <http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,451205,00.html>, (26.06.2011)
- [WiD11] <http://de.wikipedia.org/wiki/Due-Diligence-Prüfung>, (26.06.2011)
- [WiT11] <http://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionskosten>, (17.07.2011)