

# Carve-outs

Ein Beitrag im Zuge des Proseminars  
„Unternehmensübergreifende IT-Transformation“  
der TU München

04.07.2011

# Inhalt

1. Was sind Carve-outs?
2. Typen von Carve-outs
3. Die Phasen eines Carve-outs
4. Organisatorische Struktur
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

# Inhalt

- 1. Was sind Carve-outs?**
2. Typen von Carve-outs
3. Die Phasen eines Carve-outs
4. Organisatorische Struktur
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

# Definition

*“Generally speaking, carve outs involve the separation of a set of related assets, which are not strategic for the company but currently integrated in its operations, into a new subsidiary. Third-party capital is then introduced into the new entity or it is sold entirely to a strategic buyer”*

- Broyd and Storch, 2006

# Definition

Generell gesprochen sind Carve-outs die Abtrennung von Unternehmensteilen, welche nicht zur Kernkompetenz der Firma zählen jedoch gegenwärtig in die Firmenstruktur eingebunden sind, in eine neue Einzelgesellschaft. Fremdkapital kann dann der neuen Gesellschaft zugeführt werden oder diese kann komplett an einen Investor verkauft werden.  
(eigene Übersetzung)

Passendster deutscher Begriff: Ausgliederung

# Abgrenzung zu anderen Formen

- **Equity carve out** - In the case of an accompanying stock issue with acquisition of new capital, the separation is called Equity carve out (Michaely and Shaw, 1995)
- **Spin-off** - The separation of a business unit accompanied by the issue of shares and their distribution among the former shareholders is called Spin-Off (Michaely and Shaw, 1995)
- **IT outsourcing** – The temporary turn over of certain or all IT tasks to another company is called IT outsourcing (Krcmar, 2005)
- **Mergers and Acquisitions** - M&As consider the buyer's perspective and therewith the opposite view of carve outs (Wirtz, 2006)

# Inhalt

1. Was sind Carve-outs?
- 2. Typen von Carve-outs**
3. Die Phasen eines Carve-outs
4. Organisatorische Struktur
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

# Typen von Carve-outs – Stand alone

- Carve-out als Tochterunternehmen
- Keine Integration in andere vorhandene Systeme
- Spezialfall: Spin-off
- Keine oder nur wenig Anpassung der IT nötig
- Übernahme der vorhandenen IT-Infrastruktur des Carve-outs



# Typen von Carve-outs – Merger

- Externe Firma als Käufer des Carve-outs
- Anpassung an die Infrastruktur des Käufers
- Abgleich und Anpassung der Software
- Schaffung neuer Schnittstellen zum Käufer

# Typen von Carve-outs – Joint Venture

- Fusion zweier (mehrerer) Äquivalenter „Abteilungen“ zu einem neuen Unternehmen
- Untersuchung der IT-Systeme und Infrastrukturen der Beteiligten und Entscheidung über das beste System
- Entweder:
  - Anpassung der IT-Systeme der anderen Beteiligten an das dominierende System / Infrastruktur oder
  - Schaffung einer neuen IT-Infrastruktur

# Beispiele

## Infineon

- Ein Carve-out der Siemens AG
- Halbleitergeschäft war zu schwankend

## Nokia Siemens Networks

- Joint Venture Carve-out
- Schaffung des 2. größten Mobilfunk- und das 4. größte Unternehmen für Festnetz-Infrastruktur

## Siemens COM MD → BenQ

- Merger Carve-out
- Die Mobiltelefonsparte von Siemens wurde an BenQ verkauft

# Typen von Carve-outs

| <b>Types and carve out objects within carve out projects</b>   |   |  |
|--|---|--|
| <b>Stand alone carve out</b>   | <b>Merger carve out</b>   | <b>Joint Venture carve out</b>   |
| Carve out object as stand-alone company without integration into other existing infrastructures<br>Special case: independent subsidiary (spin-off) | External company as buyer   | Fusion of two equipollent companies or business units to a new company   |
| <b>Example</b>   |   |  |
| Siemens Dematic carve out  | Siemens COM MD / BENQ   | Nokia Siemens Networks   |
| <b>Stand alone carve out</b>   | <b>Merger carve out</b>   | <b>Joint Venture carve out</b>   |
| <b>Consequences for the IT management</b>  |   |  |
| No or only little customization for the target architecture necessary, because usually there is no buyer's IT architecture to integrate            | Adaption to the target enterprise architecture necessary because the buyer already has an existing IT infrastructure in place | Evaluation of the IT architectures of seller and buyer in order to choose the optimal target enterprise architecture |
| <b>Task for the IT management</b>  |   |  |
| Adaption of the existing IT architecture of the carve out object   | Appropriate adaption of the IT of the carve out to the IT of the buyer  | Appropriate adaption of the IT to the dominant IT architecture or design of a complete new IT architecture           |

Quelle: Exploring success factors for IT Carve out projects  
<http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080153.pdf>

# Inhalt

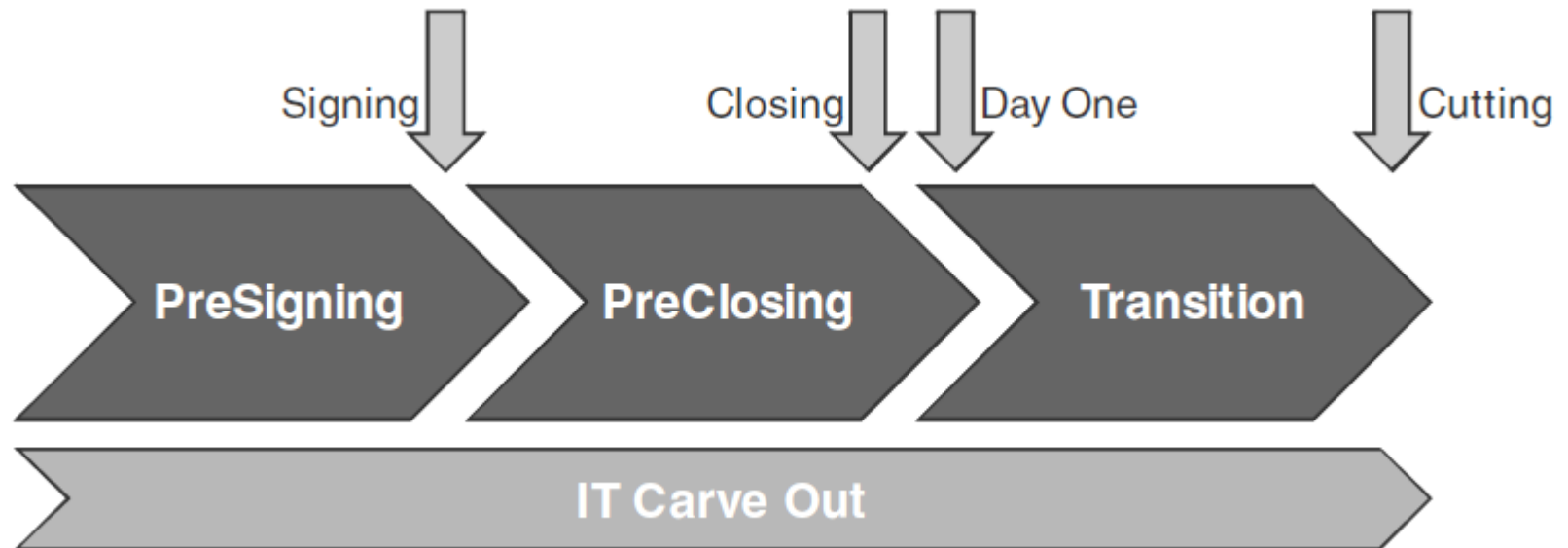
1. Was sind Carve-outs?
2. Typen von Carve-outs
- 3. Die Phasen eines Carve-outs**
4. Organisatorische Struktur
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

# Die Phasen eines Carve-Outs

- Unterteilung nach **Schultz & Partner**:
  1. Ziel Definition:  
Welcher Teil wird verkauft, was darin inkludiert
  2. Due Diligence der Verzahnung des Unternehmensteiles mit dem Unternehmen (rechtlich, wirtschaftlich, IT, sozial, räumlich)
  3. Bewertung des Carve-Outs:  
Wirtschaftlichkeitsrechnung für den Carve-Out Teil und Auditierung
  4. Prozessvorbereitung des Carve-Out:  
Vorbereitung der Abkopplung des Geschäfts
  5. Closing:  
Vertragsabschluß inklusive etwaiger Vereinbarungen über Transition Services Agreements (TSA)
  6. Post Merger Phase:  
Tatsächliche Entkoppelung auf der Verkäuferseite.

# Die Phasen eines Carve-Outs

- Unterteilung bei einem IT-Carve out nach (Meckl, 2006)



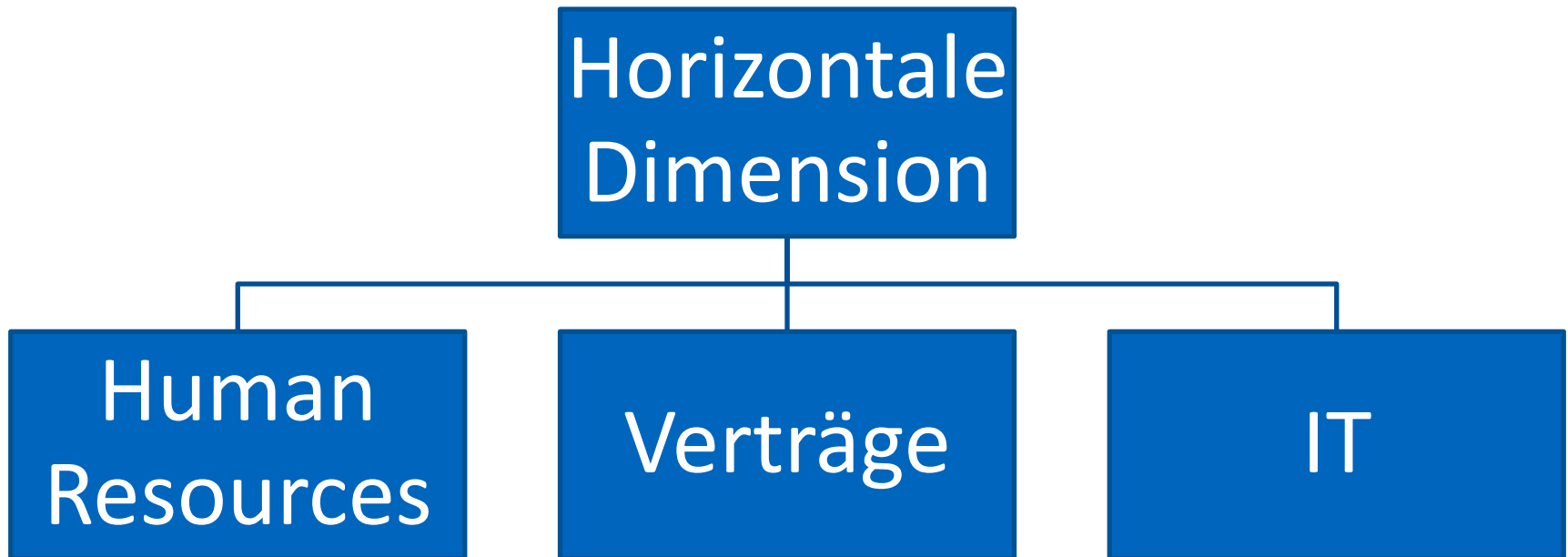
Quelle: Exploring success factors for IT Carve out projects  
<http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080153.pdf>

# Inhalt

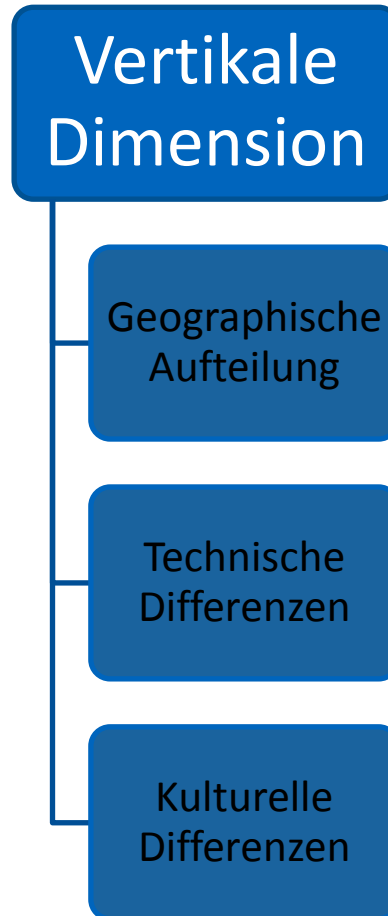
1. Was sind Carve-outs?
2. Typen von Carve-outs
3. Die Phasen eines Carve-outs
- 4. Organisatorische Struktur**
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte



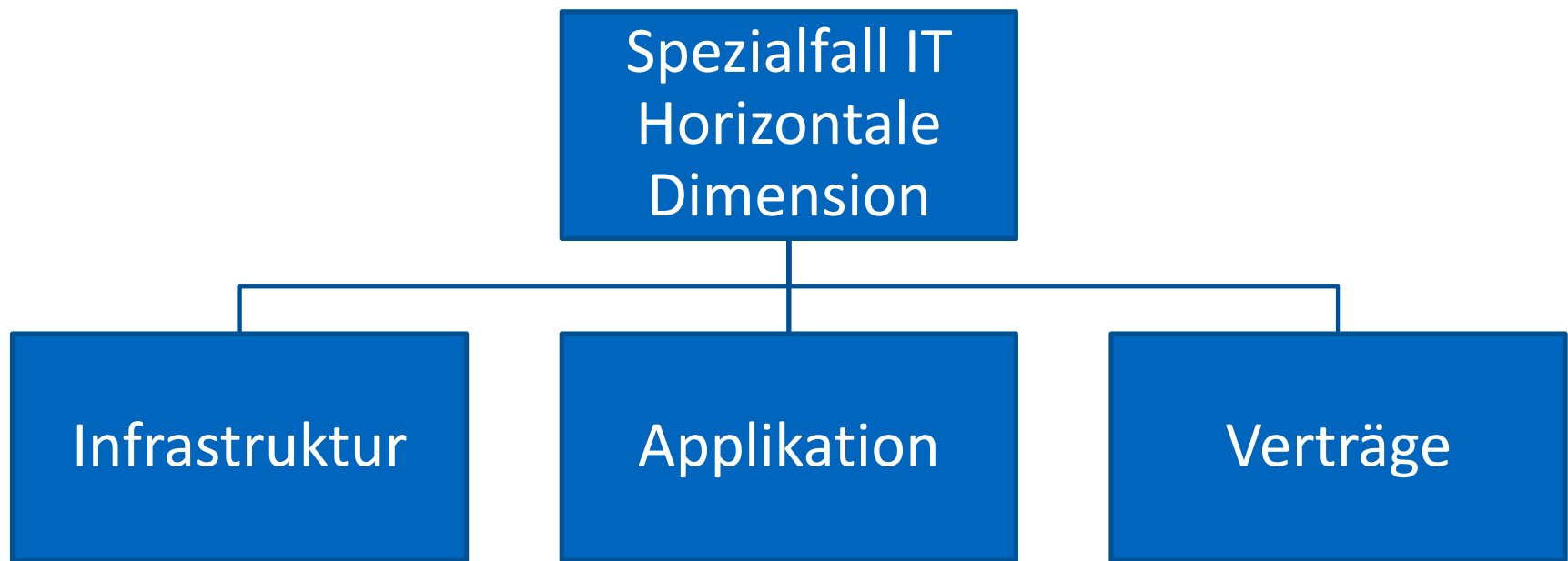
# Organisatorische Struktur



# Organisatorische Struktur



# Organisatorische Struktur



# Inhalt

1. Was sind Carve-outs?
2. Typen von Carve-outs
3. Die Phasen eines Carve-outs
4. Organisatorische Struktur
- 5. Operative Struktur von IT Carve-outs**
6. IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

# Operative Struktur von IT Carve-outs

- Trennung zwischen Infrastruktur und Applikation meistens zwingend erforderlich

Verschiedene Herangehensweisen:

- Logical separation
  - Eine Kopie der Applikation wird Bereitgestellt (z.B. ERP)
    - Läuft auf dem selben Physischen System
  - Die Daten werden getrennt
- Physical separation
  - Zusätzlich zur „logical separation“ eigenes System
- Stepwise separation

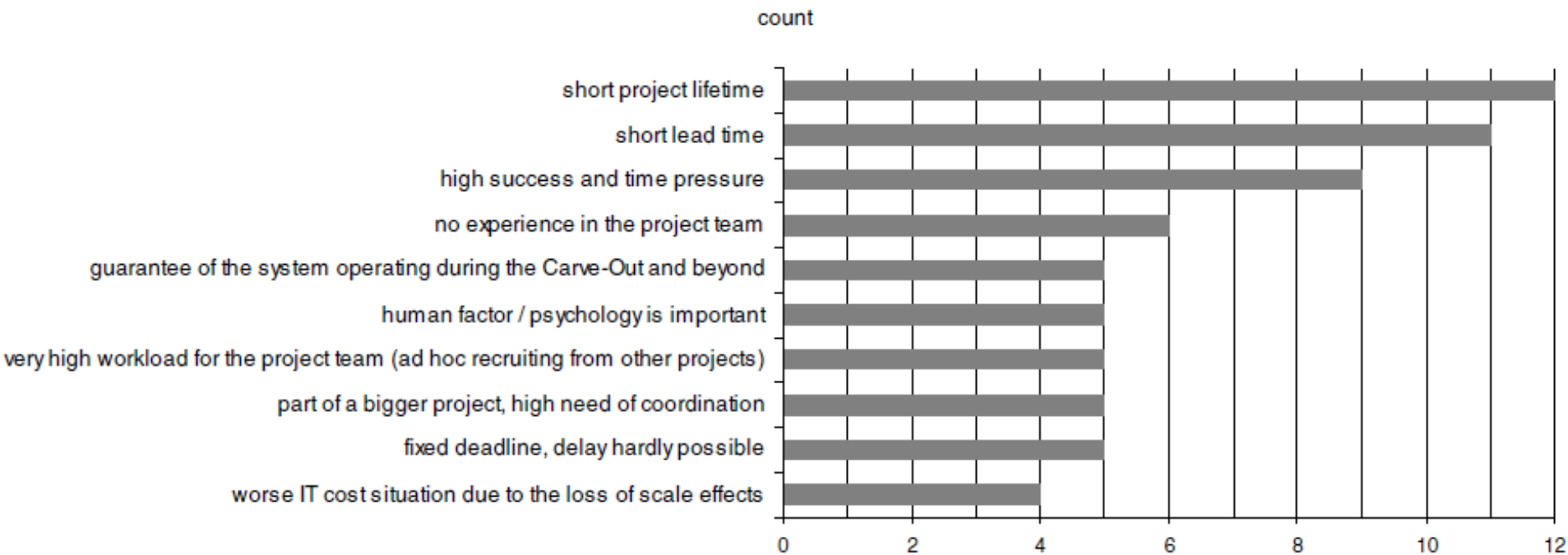
# Inhalt

1. Was sind Carve-outs?
2. Typen von Carve-outs
3. Die Phasen eines Carve-outs
4. Organisatorische Struktur
5. Operative Struktur von IT Carve-outs
6. **IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte**

# IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte

- Besondere Merkmale gegenüber normalen Projekten:
  - Zeitkritisch
  - Abhängigkeiten zwischen IT-Aufgaben und generellen Aufgaben des Carve-outs
  - Management und Buchhaltung müssen an einem genau bestimmten Zeitpunkt umgestellt werden und funktionieren (Vermeidung von Fehlbuchungen)
  - Alltagsaufgaben zusätzlich
  - Carve-outs sind im Normalfall Großprojekte
  - Abgleiche mit anderen Firmen (Joint Venture) oder komplette Anpassung an Käufer (Merger)

# IT Carve-outs als spezielle IT-Projekte



Quelle: Exploring success factors for IT Carve out projects  
<http://csrc.lse.ac.uk/asp/aspecis/20080153.pdf>



**Vielen dank für eure Aufmerksamkeit**

# Quellen

- Leimeister, S., Leimeister, J. M., Fähling, J., & Krcmar, H. (2008). Exploring Success Factors for IT Carve Out Projects.
- Michaely, R., Wayne H. Shaw. (1995). The Choice of Going Public: Spin-offs vs. Carve-outs.
- Carve-Out Phasenmodell – Schultz & Partner  
<http://www.schultz-partners.de/unternehmensberatung/ma-unternehmenskauf-verkauf/carve-out-phasenmodell.html> (zuletzt abgerufen 02.07.2011)
- Wikipedia.org – Infineon – Abschnitt „Entstehung“  
<http://de.wikipedia.org/wiki/Infineon#Entstehung> (zuletzt abgerufen 02.07.2011)

# Quellen

- SSCP-Unternehmensberatung – Abschnitt „Carve Out“  
[http://www.sscp-unternehmensberatung.de/Carve\\_Out.html](http://www.sscp-unternehmensberatung.de/Carve_Out.html) (zuletzt abgerufen 02.07.2011)
- Manalex – Das große Management Lexikon – Begriff „Carve out“  
<http://www.manalex.de/d/carve-out/carve-out.php> (zuletzt abgerufen 02.07.2011)
- Wikipedia.org – Ableger (Wirtschaft)  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Ableger\\_%28Wirtschaft%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Ableger_%28Wirtschaft%29)  
(zuletzt abgerufen 02.07.2011)