

M&A und Rolle der IT

Proseminar: Unternehmensübergreifende IT-Transformation
27.06.2011, MI 01.12.035

Gliederung

1. Was versteht man unter Mergers und Acquisitions?
2. Entscheidung, Mergers oder Acquisitions?
3. Definitionen: Integration, Kooperation, Merger, Fusion
4. Die Phasen von M&A
 - Merger Planung, Transaktionen, Post Merger Integration
5. Due - Diligence
6. Die Rolle der IT bei M&A
7. Was soll IT-Department machen?
8. Bestimmung der IT-Integrationsstrategie
9. IT Due – Diligence
10. PMI und Ausführung
11. Risiken
12. Acht praktische IT-Integration-Befehle

13. Quelle

Was versteht man unter Mergers und Acquisitions?



Bild: (26.06.2011)

http://cdn.venturebeat.com/wp-content/uploads/2010/08/mergers_acquisitions.jpg

Merger auf deutsch: Fusion

Zusammenschluss

Vereinigung

Acquisition auf deutsch: Übernahme

Warum M&A?

Technologische, ökonomische, kulturelle und politische Veränderungen führen ständig zu neuen Chancen und Herausforderungen in dem heutigen hochdynamischen wirtschaftlichen Umfeld.

In Zeiten zunehmender Globalisierung bevorzugen immer mehr Unternehmen M&A-Strategie , um an sich verschärfenden internationalen Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können.

Freitag, A., Matthes, F., & Schulz, C. (2011). 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.

Die größte M&A-Transaktionen auf der Welt

The Top Deals (Largest M&A Transactions)*

Worldwide

Rank	Year	Acquiror**	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

Transaction Value: Durchführungswert

Quelle: (26.06.2011)

<http://www.ima-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

Angekündigte M&A-Transaktionen (Die ganze Welt)

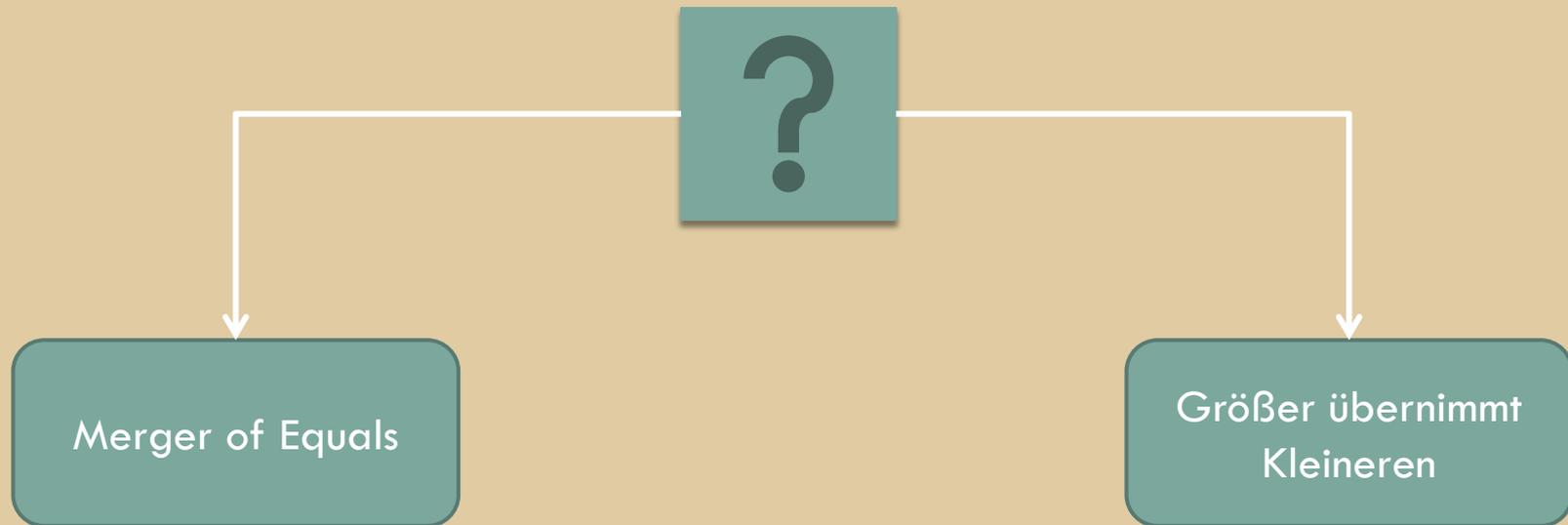


Durchgeführte und angekündigte M&A - Transaktionen

Quelle: (26.06.2011)

<http://www.ima-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>

Entscheidung, Mergers oder Acquisitions?



Die Entscheidung über M&A hängt von den Größen der M&A-Partners!

Definitionen: Integration, Kooperation, Merger, Fusion

Integration:
Zwei (oder mehr) Unternehmen beschließen, Teile ihrer Aktivitäten oder alle Aktivitäten einer gemeinsamen Steuerung zu unterstellen

Kooperation:
Kein Unternehmen erlangt die Weisungsgewalt über das andere und die beiden bleiben rechtlich selbständig

Merger = Fusion:
Es entsteht eine gemeinsame Weisungsgewalt

Unterstellung:
Es bleiben mindestens zwei Rechtseinheiten bestehen, die eine wird der anderen als Tochter unterstellt

Verschmelzung:
Sie gehen in ein Unternehmen auf und werden vollständig „durchmischt“

Die Phasen von M&A



Strategische Planung für M&A- Aktivitäten

1. Auswahl eines Zielunternehmens.
2. Unternehmensanalytik.
3. Bewertung der Ziel-Szenarien.

Kontakt und Verhandlung mit Partnergesellschaft

4. Absprache der Führung oder der Eigentümer des Zielunternehmens, teilweise unter Zuhilfenahme einer Investmentbank oder eines M&A-Beraters.
5. Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung, gegenseitiges Kennenlernen und Interessensabgleich.
6. Unterzeichnung einer Absichtserklärung (Letter of Intent).
7. Sorgfältige Prüfung des Zielunternehmens (Due-Diligence-Prüfung).

Kontakt und Verhandlung mit Partnergesellschaft

8. Endgültige Strukturierung der Transaktion unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Due-Diligence-Prüfung.
9. Bewertung und Preisverhandlung.
10. Vertragsabschluss.
11. Anmeldung und Genehmigung der Transaktion durch die Wettbewerbsbehörde.
12. Eigentumsübertragung und Zahlung (Closing).

Planungs- und Implementierungsphase

13. Integration von

- Strategien,
- Organisationen,
- Geschäftsprozessen
- Systeme,
- Administration,
- Kulturen,
- Externen Beziehungen von Unternehmen

Due-Diligence

Was bedeutet denn Due-Diligence?

Unter Due-Diligence (Beteiligungsprüfung, Informationsoffenlegung) versteht man die sorgfältige, systematische und detaillierte Erhebung, Prüfung und Analyse von Daten eines Investitions-, Übernahme- oder Fusionskandidaten beziehungsweise die Offenlegung der Daten durch das Zielobjekt.

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 Organisational Due Diligence
8. Cultural Due Diligence
9. Technical Due Diligence
10. Environmental Due Diligence
- 11. IT Due Diligence** (Die wichtigste Form für uns)

Die Rolle der IT bei M&A

IT spielt bei der geschäftlichen Weiterentwicklung eine dominante Rolle

- Bank- und Versicherungsgeschäfte sind Geschäfte mit Informationen
- Informationen und Informationsprozesse werden heute zu großen Teilen über IT abgebildet.
- IT in der Bank und Versicherung ist damit, was Fertigungsstraßen und Logistikprozesse in der Autoindustrie sind : ein Kern-Asset des Unternehmens

Was soll IT-Department machen?

In Bezug auf IT bestätigen die M&A-Partners, dass die Konsolidierung der Anwendungslandschaften und Infrastruktur auch eine bemerkenswerte Potenzial für Kostensenkungen bietet. Folglich kann der Fortschritt und die Qualität der IT-Integration Geschäftsbetriebe mit möglichen negativen Auswirkungen auf die Kundenbindung und die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften deutlich beeinflussen.

Es sollte im Rahmen der Planung von Aktivitäten direkt aus dem Anfang des M&A-Prozesses, um die Machbarkeit und die Kosten für die Integration abzuschätzen.

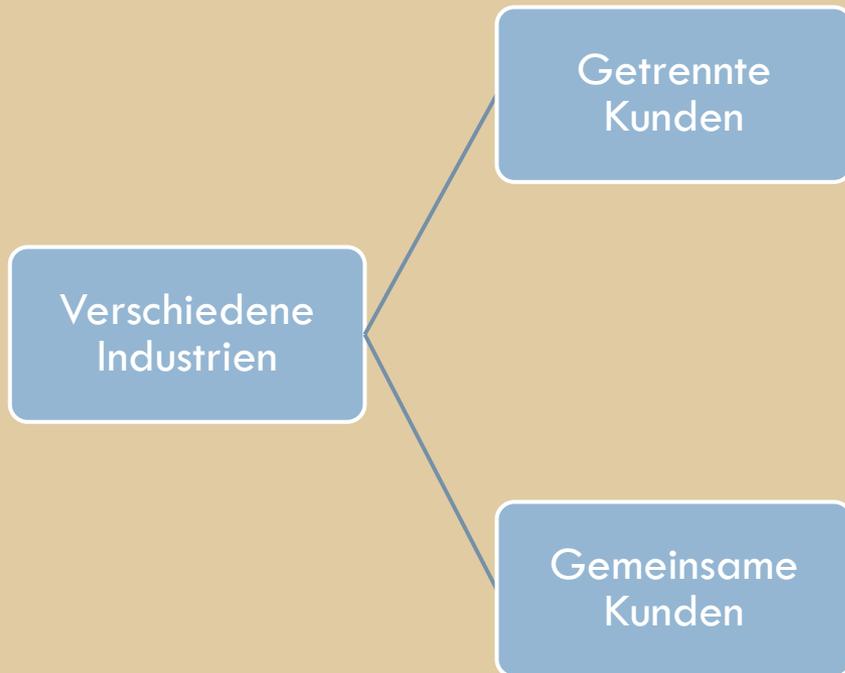
Freitag, A., Matthes, F., & Schulz, C. (2011). M&A driven IT transformation Empirical findings from a series of expert interviews in the German banking industry. 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI2011). Zürich, Switzerland.

Was soll IT-Department machen?

Auf diesem Zweck müssen die unten genannten vier Säulen IT-Seitig berücksichtigt werden.

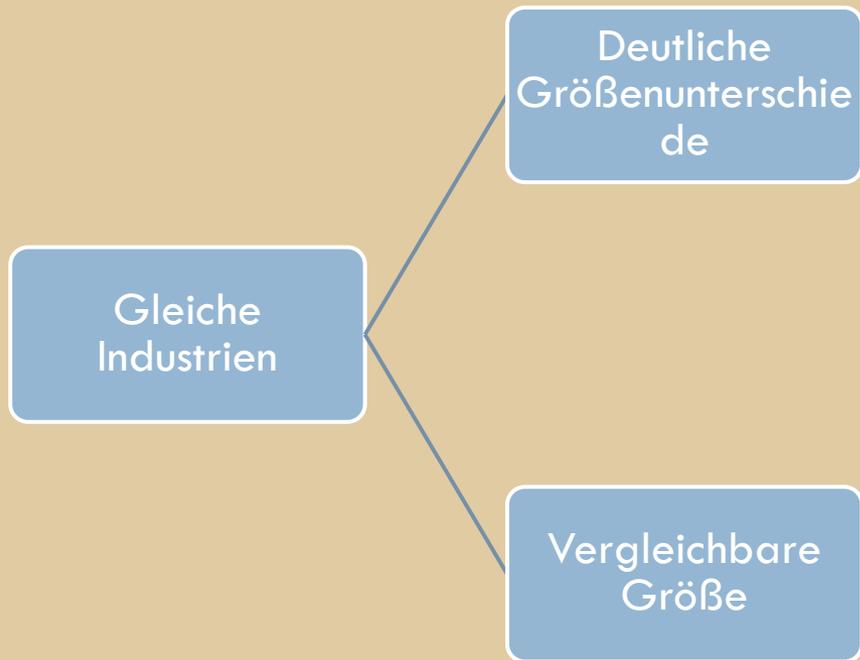
- Strategie : Wählen des geeigneten IT-Integrationsmodells
- Due-Diligence : Bekommen die richtigen Informationen im Voraus -> IT Due-Diligence
- Post-Merger-Integration : Ausrichten Systeme und Prozesse
- Ausführung : wirksame Umsetzung der Fusion bzw. Übernahme

Bestimmung der IT-Integrationsaufgaben nach Art des Mergers (Strategie)



- Setzen von Zielen für die gegenseitige Nutzung von IT-Ressourcen und IT-Kompetenzen
- Konsolidierung von Rechenzentren, Netzwerken, IT-Feldservice (IT-Infrastrukturen)
- Kopplung der Anwendungssysteme zur Nutzung von cross-selling Potenzialen
- Aufbau eines gemeinsamen IT-Kundenservice
- Konsolidierung der IT-Infrastrukturen

Bestimmung der IT-Integrationsaufgaben nach Art des Mergers (Strategie)



- Zusammenführung der IT-Infrastrukturen und IT-Organisationen im größeren Unternehmen
- Komplette Übernahme der Anwendungssysteme des größeren Unternehmens
- Definition Integrationsziele und –umfang
- Aufbau einer gemeinsamen IT-Organisation
- Integration der IT-Infrastrukturen
- Auswahl der zukünftigen gemeinsamen Anwendungslandschaft und Systemmigration

IT Due-Diligence (Allgemein)

Die IT-Landschaft muss systematisch aufgenommen und beurteilt werden, um sich einen Überblick über den Wert und den strategischen Nutzen der vorhandenen Infrastruktur schaffen zu können.

Erkannte IT-Risiken und -Schwächen müssen in die Kaufpreisverhandlungen einfließen und können sogar zum Abbruch der Transaktion führen.

IT Due-Diligence (Zielgesellschaft)

Es gilt dabei die IT-Infrastruktur der Zielgesellschaft aus dem Blickwinkel des potentiellen Käufers zu betrachten.

Dabei wird beurteilt, in welchem Ausmaß sich die vorhandene IT-Landschaft der Zielgesellschaft in die des Kaufinteressenten integrieren lässt bzw. in welchem Ausmaß Anpassungen oder Erweiterungen vorgenommen werden müssen.

Die Analysen zeigen die Skalierbarkeit und Zukunftssicherheit der IT-Systeme auf, um dadurch auf eventuell notwendige Ersatz- und Neuinvestitionen aufmerksam zu machen.

IT Due-Diligence (Folgende Prüfungsfelder)

Im Wesentlichen wird im Rahmen einer IT Due Diligence-Prüfung auf folgende Themen/Prüfungsfelder fokussiert:

- 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 Due-Diligence (Folgende Prüfungsfelder)

Im Wesentlichen wird im Rahmen einer IT Due Diligence-Prüfung auf folgende Themen/Prüfungsfelder fokussiert:

- IT-Projekte (Projektstatus, abgeschlossene Projekte, geplante Projekte etc.)
- IT-Integration, mögliche Synergien, Kompatibilität (Kosten-/Nutzen-Analysen, Vereinbarkeit von IT-Strategien etc.)

IT Due-Diligence (Vorteile)

Durch eine professionell geplante und durchgeführte IT Due Diligence-Prüfung kann das Risiko von Fehlinvestitionen drastisch reduziert werden. Das Wissen um die Stärken und Schwächen der IT-Landschaft kann außerdem zur Stärkung der Verhandlungsposition genutzt werden.

IT Due-Diligence (Vorteile)

Ansonsten;

Während der Migration zu einer neuen Anwendungslandschaft bestehen große Risiken für den operativen Geschäftsbetrieb, wobei ein längerer Systemausfall insbesondere für Banken existenzbedrohend sein kann.

Zu Beachten;

Abhängig von gewählten Integrationsvorgehen kann der Zeitraum zwischen Beginn und Abschluss der IT-Integration zwischen zwei und sechs Jahren variieren. Die Zeitverlängerung kostet immer mehr Geld, und beeinträchtigt die Synergie und Motivation.

Post Merger Integration/Ausführung

Bei Fusion (Merger) bzw. Übernahme (Acquisition) während PMI-Phase wird eines der Integrationsmodelle angewendet.

- **Bewahrung (Co-Existence):** Jedes Partner verwendet sein eigenes IT-Systeme.
- **Kombination (Cherry-Picking):** Es wird für die neuen Operationen die effektive Prozesse, Strukturen und Systeme von den beiden Firmen ausgewählt.

Post Merger Integration/Ausführung

Bei Fusion (Merger) bzw. Übernahme (Acquisition) während PMI-Phase wird eines der Integrationsmodelle angewendet.

- Konsolidierung (Absorption): Für die rasche und effiziente Umwandlung von einer Gesellschaft werden die Strategie, Struktur, Prozesse und IT-Systeme der übernehmenden Gesellschaft verlangt.
- Transformation (New Building): Für die beiden Partner wird ein neues effizientes System aufgebaut.

Risiken

1. Systemausfall (Insbesondere für Banken existenzbedrohend).
2. Zunehmende Projektdauer.
3. Motivationsenkung bei den Mitarbeitern.
4. Zunahme bei Kosten (Überschreitung bei Integrationsbudget).

Acht praktische IT-Integration-Befehle um bei M&A erfolgreich zu sein

1. Führen Sie die IT-Integration-Programm auf einen zukünftigen Vision basierende IT-Fähigkeiten.
2. Beziehen sie schon früh im Geschäft Diskussionen über den Deal.
3. Führen Sie eine IT Due Diligence.
4. Bereiten Sie eine detaillierte IT-Integrationsplanung.

Acht praktische IT-Integration-Befehle um bei M&A erfolgreich zu sein

5. Berufen Sie einen dedizierten IT-Integration-Team und Manager, um die IT-Integration zu überwachen.
6. Berufen Sie erfahrene Mitarbeiter, die IT-Integration zu verwalten.
7. Bitten Sie um Hilfe bei externen Mitarbeiter, um die IT-Integration Aktivitäten auszuführen.
8. Beschäftigen Sie mit kulturellen Veränderungen bei IT und erfolgsorientierten Programme für Mitarbeiter.

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit !

Quellen:

- Richard A. Chang, Gary A. Curtis and Justin Jenk, Accenture, Outlook Point of View, Mai 2002
- Dirk Berensmann, Dr. Stefan Spang, IT-Integration nach Unternehmenszusammenschlüssen, eine Herausforderung auch an das Topmanagement, McKinsey&Company, Inc. Frankfurt 1998
- The Role of Information Technology in Mergers and Acquisitions
Peter Blatman, Principal, Mark Bussey, Specialist Leader, Jeff Benesch, Senior Manager, 2008 Deloitte Development LLC
- (26.06.2011) http://www.it-audit.net/it_due_diligence.html
- Transformation von Banken und IT,
Hans-Gert Penzel, Universität Regensburg, Sommersemester 2010
- (26.06.2011) <http://de.wikipedia.org/wiki/Due-Diligence-Prüfung>
- Freitag, A., Matthes, F., & Schulz, C. (2011). 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.
- <http://www.ima-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>