

Carve-outs

Proseminar "Unternehmensübergreifende IT-Transformation"

SS 2011

Technische Universität München

Sebastian Alexander Oswald

07.08.2011

Abstract: Diese Seminararbeit beschäftigt sich mit Carve-outs und ist ein Beitrag im Zuge des Proseminars „Unternehmensübergreifende IT-Transformation“ der Technischen Universität München im Sommersemester 2011.

Es bietet eine Einführung in das Thema der Carve-outs und sollte von allen gelesen werden, die sich mit diesem Thema beschäftigen. Hierbei wird darauf eingegangen, was Carve-outs sind und mögliche Abgrenzungen erläutert.

Danach werden die Typen von Carve-outs und die Phasen eines Carve-outs erklärt, sowie deren Struktur aufgezeigt.

Abschließend werden IT-Carve-outs im Zuge von Carve-outs, als spezielle IT-Projekte betrachtet.

1 Was sind Carve-outs?

Generell sind Carve-outs „Ausschnitte“ aus dem Unternehmen. Hierbei werden Teile eines Unternehmens, die nicht zum Kerngeschäft gehören, ausgegliedert und in eine neue Gesellschaft überführt oder verkauft.

„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.“

[BS06]

Hierbei kann neues Kapital gewonnen werden, indem Anteile der neuen Unternehmung dem Markt zum Kauf zur Verfügung gestellt werden. Soll die neue Unternehmung nicht verkauft werden, oder in ein Jointventure überführt werden, so verbleibt die Anteilsmehrheit der neuen Unternehmung jedoch beim alten Unternehmen. Ins Deutsche übersetzt bedeutet Carve-out in etwa „ausgliedern“.

1.1 Abgrenzungen

Im Allgemeinen hängen die Begriffe im Gebiet Mergers & Acquisitions und Ausgliederungen stark von der Definition des Benutzers ab. In Ermangelung standardisierter Begriffe wird hierbei versucht, eine Abgrenzung anhand von gängigen Definitionen zu treffen.

1.1.1 Equity Carve-out

Definition von Michaely und Shaw von 1995:

„In the case of an accompanying stock issue with acquisition of new capital, the separation is called Equity carve out.“
[MS95]

Nach dieser Definition stellen Equity Carve-outs die Fälle dar, bei denen durch ein Carve-out mit gleichzeitigem (Teil-)Verkauf dessen Aktien, neues Kapital beschafft werden soll.

1.1.2 Spin-off

Ebenfalls nach Michaely und Shaw, stellt ein Spin-off den Fall dar, bei dem ein neues Unternehmen gegründet / ausgegliedert wird, jedoch die Anteile der neuen Unternehmung an die Beteiligten der alten Unternehmung gehen.

„The separation of a business unit accompanied by the issue of shares and their distribution among the former shareholders is called Spin-Off.“
[MS95]

1.1.3 IT-Outsourcing

IT-Outsourcing stellt nach Krcmar (2005) die zeitlich begrenzte Abgabe einiger oder aller IT-Aufgaben an ein anderes Unternehmen dar.

„The temporary turn over of certain or all IT tasks to another company is called IT outsourcing.“
[Krc05]

2 Typen von Carve-outs

Bei Carve-outs gibt es grundsätzlich drei verschiedene Typen, die unterschiedliche Ziele verfolgen. Equity Carve-outs sind hierbei ein Spezialfall, bei dem durch einen Teilverkauf eines Carve-outs neues Kapital ins Mutterunternehmen geholt werden soll, was eine Mischung aus einem Stand alone Carve-out und einem Merger Carve-out darstellt.

2.1 Stand alone Carve-out

Ein „Stand alone Carve-out“ beschreibt den Fall, bei dem das Carve-out als eigenständiges Unternehmen aufgestellt wird, wobei diese neue Unternehmung im Normalfall im Besitz des ausgliedernden Unternehmens bleibt. Es entsteht also ein Tochterunternehmen.

Ein Spezialfall hiervon stellt das Spin-off dar, bei dem die Anteile des neuen Unternehmens direkt an die Anteilseigner der „alten“ Unternehmung übergehen.

Ebenso einen Spezialfall stellt das Equity Carve-out dar, bei dem ein Teil ausgegliedert wird, um durch den Verkauf von Anteilen dieser neuen Tochtergesellschaft neues Kapital in das Mutterunternehmen zu holen, ohne Aktien oder Anteile des ausgliedernden Unternehmens zu verkaufen.

Aus Sicht der IT sind nur wenige oder gar keine Anpassungen nötig, da die bestehende Infrastruktur des auszugliedernden Teils übernommen werden kann. Der Prozess der IT-Anpassung beschränkt sich auf den eigentlichen Prozess der Ausgliederung.

Ein Beispiel für ein solches Stand alone Carve-out wäre die Infineon AG, welche als Carve-out der Siemens AG gegründet wurde, da für Siemens das Halbleitergeschäft zu schwankend war und es die Bilanz des restlichen Geschäftes herabsetzte [Dec06].

2.2 Merger Carve-out

Ein „Merger Carve-out“ stellt den Fall dar, bei dem ein Unternehmensteil mit dem Ziel ausgegliedert wird, ihn an ein anderes Unternehmen zu verkaufen.

Hierbei sind im Hinblick auf die IT im Regelfall größere Anpassungen vorzunehmen. Die Infrastruktur und die Software des Carve-outs müssen an die Gegebenheiten des Käufers angepasst werden und es müssen gegebenenfalls neue Schnittstellen geschaffen werden.

Ebenso müssen bestehende Verträge und Lizenzen dahingehend geprüft werden, ob diese mit übernommen bzw. ausgegliedert werden können oder neu verhandelt bzw. angeschafft werden müssen.

Als Beispiel für ein Merger Carve-out wäre die Mobilfunksparte von Siemens, „Siemens COM MD“ zu nennen, welche von Siemens ausgegliedert und an BenQ verkauft wurde [dpa06].

2.3 Joint Venture Carve-out

Bei einem „Joint Venture Carve-out“ wird ein Carve-out mit dem Ziel durchgeführt, den Unternehmensteil mit einem bzw. mehreren gleichgerichteten oder ergänzenden Carve-outs eines bzw. mehrerer anderer Unternehmen zu fusionieren.

Im Hinblick auf die IT müssen die Systeme, Infrastrukturen und Software der beteiligten Carve-outs untersucht werden und sich für eine von zwei generellen Vorgehensweisen

entschieden werden. Diese sind:

- Die Anpassung der Systeme an die eines dominierenden Carve-outs oder
- Die Schaffung eines komplett neuen Systems bzw. einer neuen Infrastruktur.

Ein Beispiel für ein Joint Venture Carve-out ist „Nokia Siemens Networks“, der Zusammenschluss eines Carve-outs der Siemens AG und der Nokia Oyj¹. Durch dieses Joint Venture wurde das viertgrößte Unternehmen für Festnetz-Infrastruktur, sowie das zweitgrößte Unternehmen für Mobilfunk-Infrastruktur geschaffen [ver11].

2.4 Übersicht

Nachfolgend ein Schaubild, welches noch einmal die einzelnen Typen und ihre Bedeutung hinsichtlich der IT darstellt:

Types and carve out objects within carve out projects		
Stand alone carve out	Merger carve out	Joint Venture carve out
Carve out object as stand-alone company without integration into other existing infrastructures Special case: independent subsidiary (spin-off)	External company as buyer	Fusion of two equipollent companies or business units to a new company
Example		
Siemens Dematic carve out	Siemens COM MD / BENQ	Nokia Siemens Networks
Stand alone carve out	Merger carve out	Joint Venture carve out
Consequences for the IT management		
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
Task for the IT management		
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

Abbildung 1: Darstellung der einzelnen Typen von Carve-outs und ihrer Bedeutung für die IT [Lei08].

¹Anm.: Die finnische Oyj entspricht in etwa der deutschen GmbH.

3 Die Phasen eines Carve-outs

3.1 Unterteilung nach Schultz & Partner

Die Phasen eines Carve-outs werden nach „Schultz & Partner“ in sechs Abschnitte unterteilt [Par11].

Diese Unterteilung ist in Richtung eines Merger Carve-outs ausgerichtet, gibt jedoch generell einen guten Überblick über den Ablauf eines Carve-outs. Die einzelnen Phasen sind:

1. Ziel Definition:
Welcher Teil wird verkauft bzw. ausgegliedert, was wird alles inkludiert?
2. Due Diligence:
Die Verzahnung des Unternehmensteils mit dem Unternehmen wird analysiert und bewertet. Dies umfasst die rechtliche, wirtschaftliche, IT, soziale und räumliche Verzahnung.
3. Bewertung des Carve-Outs:
Wirtschaftlichkeitsrechnung und Auditierung für den Carve-out Teil des Unternehmens.
4. Prozessvorbereitung des Carve-Out:
Die Vorbereitung der Abkopplung des Unternehmensteils und der ihn betreffenden Geschäfte.
5. Closing:
Vertragsabschluss inklusive etwaiger Vereinbarungen über Transition Service Agreements (TSA).
6. Post Merger Phase:²
Tatsächliche Entkopplung auf der Verkäuferseite³.

Die IT wird hierbei nicht speziell erwähnt, muss jedoch in heutigen Unternehmensstrukturen von Anfang an eingebunden und betrachtet werden, um ein Carve-out überhaupt zu ermöglichen.

3.2 IT-Carve-outs

Die nachfolgende Grafik zeigt den begleitenden Charakter des IT-Carve-outs bei Carve-outs. Die IT muss hierbei von Anfang an in das Carve-out eingebunden werden und ihr muss ein hoher Stellenwert eingeräumt werden. Die ineinander übergreifenden Pfeile und „ungeheure“ Positionierung der Marker, zeigt hierbei die oft fließenden Übergänge, gerade

²Anm.: Der Begriff „Merger“ trifft nur bei Merger Carve-outs und Joint Venture Carve-outs zu.

³Anm.: Der Begriff „Verkäuferseite“ trifft nur beim Merger Carve-out zu, ansonsten wäre „auf der Seite des ausgliedernden Unternehmens“ passender.

im Falle der IT, der einzelnen Phasen ineinander auf. Vor allem in der IT ist meist keine hundertprozentige, klare Trennung möglich, was oft zu zusätzlichen Problemen führt.

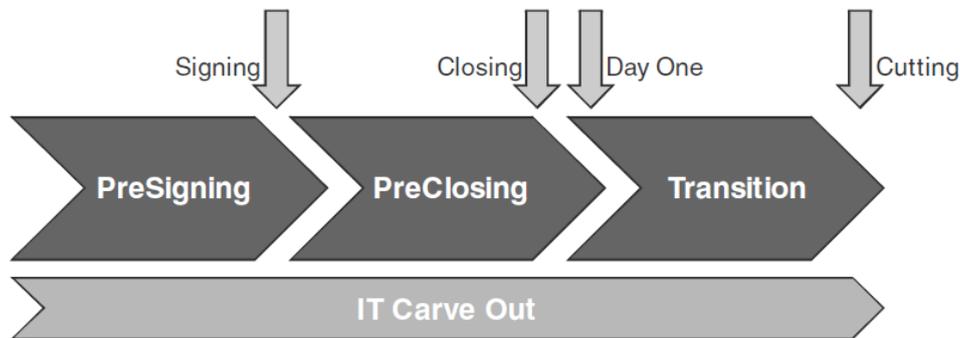


Abbildung 2: Darstellung der Phasen bei IT-Carve-outs nach Meckl [Lei08].

Der erste Abschnitt entspricht hier in etwa der Definition der Punkte 1-3 der Definition nach Schultz & Partner und endet im „Signing“, was den Abschluss der Vorbereitungen symbolisiert.

Der zweite Abschnitt stellt die Vorbereitungen, sowie den eigentlichen Vertragsschluss inklusive Transition Service Agreements dar und endet mit der Unterzeichnung. Er entspricht den Phasen 4 und 5 der obigen Definition.

Im dritten und letzten Abschnitt wird die tatsächliche Entkopplung vorgenommen. Sie beginnt mit „Day One“ und endet mit dem „Cutting“.

4 Struktur von Carve-outs

4.1 Organisatorische Struktur

Bei der organisatorischen Struktur von Carve-outs gibt es im Generellen zwei Dimensionen [Lei08].

Zum einen die horizontale Dimension, welche „Human Resources“, „Verträge“ und „IT“ umfasst. Das heißt, welches Personal wird im Carve-out inkludiert, welches muss behalten werden, wie werden durch das Carve-out bestehende Verträge tangiert und welche Teile der IT müssen in das Carve-out übergeben werden bzw. was muss modifiziert oder neu angeschafft werden.

Zum anderen die vertikale Dimension, welche die geographische Aufteilung, also z.B. die verteilte Lage von Produktionsstätten, die technischen Differenzen, wie z.B. unterschiedliche Betriebssysteme und kulturelle Differenzen, wie z.B. die kulturell unterschiedliche Herangehensweise an Verhandlungen oder Besprechungen berücksichtigt.

Bei IT-Carve-outs werden in der horizontalen Dimension zusätzlich „Infrastruktur“, „Applikation“ und „Verträge“ berücksichtigt. Dies meint im Speziellen die Beachtung der infrastrukturellen Bedingungen eines Carve-outs, z.B. Server, die Anpassung und Abstimmung der Applikationen, sowie die Beachtung von Verträgen, z.B. Softwarelizenzen.

4.2 Operative Struktur von IT-Carve-outs

Eine Trennung von „Applikation“ und „Infrastruktur“ ist meistens zwingend erforderlich. Hierfür gibt es verschiedene Herangehensweisen [Lei08]:

- Logische Trennung (Logical Separation)
Hierbei wird eine Kopie der betreffenden Applikation, z.B. ERP, auf der selben Infrastruktur bereitgestellt. Die Daten werden nach Zugehörigkeit getrennt und es entstehen zwei getrennte logische Systeme.
- Physikalische Trennung (Physical separation)
Zusätzlich zur logischen Trennung wird die betreffende Applikation auf einem eigenständigen, physischen System bereitgestellt.
- Schrittweise Trennung (Stepwise separation)
Es wird zuerst eine logische Trennung durchgeführt und bei Bedarf, z.B. bei erhöhtem Nutzeraufkommen, auch eine physikalische Trennung vollzogen. Diese ist in vielen Fällen eine gute Möglichkeit, Kosten für eine hohe Startinvestition zu sparen.

5 IT-Carve-outs als spezielle IT-Projekte

IT-Carve-outs haben besondere Merkmale gegenüber „normalen“ IT-Projekten [Lei08]. Diese sind unter anderem:

- Carve-outs sind, im Normalfall, Großprojekte
- Alltagsaufgaben müssen zusätzlich erfüllt werden
- Abgleiche mit anderen Firmen, im Falle des Joint Venture Carve-outs, oder eine komplette Anpassung an den Käufer, im Falle des Merger Carve-outs, sind nötig
- Abhängigkeiten zwischen IT-Aufgaben und generellen Aufgaben des Carve-outs
- Management und Buchhaltung müssen an einem genau bestimmten Zeitpunkt umgestellt werden und funktionieren, um Fehlbuchungen zu vermeiden
- IT-Carve-outs sind zeitkritischer als viele andere Projekte, da vor allem bei Merger und Joint Venture Carve-outs Verpflichtungen gegenüber Dritten eingegangen werden

Die nachfolgende Grafik zeigt die Auswertung der Daten im Hinblick auf den Vergleich von IT-Carve-out Projekten zu anderen IT-Projekten, die bei einer Befragung im Zuge der Arbeit „Exploring Success Factors for IT Carve Out Projects“ [Lei08] gesammelt wurden. Es wurden hierbei achtzehn Personen befragt, die an Carve-outs beteiligt waren. Elf von ihnen arbeiteten bei einem Unternehmen, welches ein Carve-out durchführte, sechs arbeiteten bei einer externen Consulting-Firma und einer bei einem Käufer eines Carve-outs. Die Grafik zeigt, wie viele der Befragten jeweils mit dem Punkt übereinstimmen.

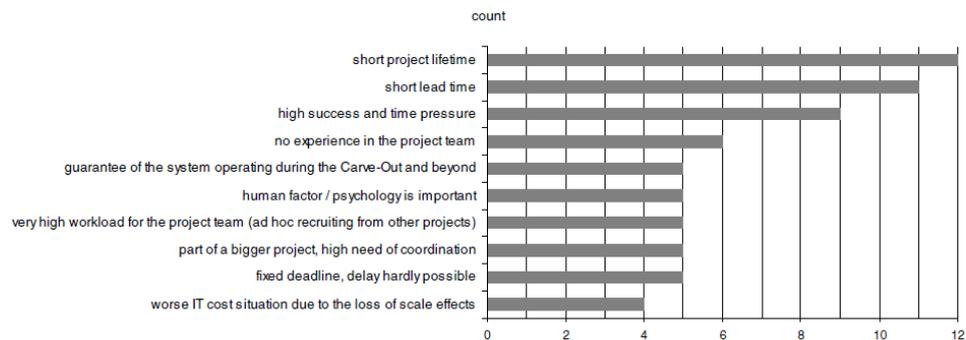


Abbildung 3: IT-Carve-Outs im Vergleich zu normalen IT-Projekten [Lei08].

Literatur

- [BS06] R. Broyd und B. Storch. Carve to measure. In *Handbuch Mergers & Acquisitions Management* (Ed. Wirtz, B. W.). Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [Dec06] Dinah Deckstein. Verstoßene Tochter. *Der Spiegel*, (32):80–81, August 2006.
- [dpa06] dpa. Das Siemens-Handy-Geschäft: Vom Verkauf an BenQ bis zum Aus. <http://www.verivox.de/nachrichten/das-siemens-handy-geschaeft-vom-verkauf-an-benq-bis-zum-aus-15738.aspx>, September 2006. zuletzt abgerufen am 23.07.2011.
- [Krc05] H. Krcmar. *Informationsmanagement*. Springer, Berlin, 2005.
- [Lei08] Leimeister J. M. Fähling J. & Krcmar H. Leimeister, S. Exploring Success Factors for IT Carve Out Projects. In *Proceedings of the XVIth European Conference on Information Systems (ECIS)*. Galway, Ireland, 2008.
- [MS95] R. Michaely und W. H. Shaw. The Choice of Going Public: Spin-offs vs. Carve-outs. In *The Journal of the Financial Management Association*, 24(3), Seiten 5–21, 1995.
- [Par11] Schultz & Partner. Carve-Out Phasenmodell. <http://www.schultz-partners.de/unternehmensberatung/ma-unternehmens-kauf-verkauf/carve-out-phasenmodell.html>, 2011. zuletzt abgerufen am 23.07.2011.
- [ver11] verschiedene. Nokia Siemens Networks. http://de.wikipedia.org/wiki/Nokia_Siemens_Networks, 2011. zuletzt abgerufen am 23.07.2011.