



## E-Interview mit Wolfgang Braun zum Virtual Roundtable: „Mergers & Akquisitions: Besondere Herausforderungen für die IT und deren Management“



**Titel des Interviews:** IT-Management im Umfeld von M&A  
**Name:** Wolfgang Braun  
**Funktion/Bereich:** CEO  
**Organisation:** META Mergers & Acquisitions

### Liebe Leserinnen und liebe Leser,

In den letzten Jahren haben Übernahmen und Firmenzusammenschlüsse also Merger und Aquisitions zugenommen und für die Zukunft ist damit zu rechnen, dass dieser Trend sich verstärkt. Damit solche Übernahmen und Zusammenschlüsse erfolgreich verlaufen, müssen nicht nur Produktlinien, Strategien und oftmals auch unterschiedlichen Firmenkulturen mit ihren Mitarbeitern zusammengeführt werden. Das neu entstandene Gebilde kann nur erfolgreich bestehen, wenn die unterschiedlichen Daten integriert werden können und für die weitere Entscheidungen als verlässliche Basis bereitstehen. Hier liegt nun die Herausforderung für die IT und deren Management. Hier müssen die Daten identifiziert, bereinigt, vereinheitlicht und bereitgestellt werden, die Basis sein sollen und müssen. Dabei muss die IT eng mit dem Business zusammenarbeiten. Um dies sicher zu stellen, werden Werkzeuge benötigt, die es beiden Seiten ermöglichen effizient und möglichst verlustfrei miteinander zu arbeiten. Außerdem muss die IT die benötigten Daten in kürzester Zeit als Grundlage für weitere Entscheidungen bereitstellen können. Hierfür benötigt die IT flexible Systeme, die auch größere Datenmengen in kurzer Zeit einlesen, analysieren, anpassen und bereinigen und natürlich auch in die gewünschten Strukturen ausgeben können. Und dies soll mit minimalen Kosten erreicht werden.

Mit einer bewährten und verlässlichen Datenintegrationsplattform kann die IT und ihr Management auch solchen Herausforderungen gelassen entgegen sehen, da sie alle technischen Hilfsmittel und Werkzeuge breithalten.

Ihr NetSkill Team



Sehr geehrter Herr Braun,

**Frage 1:**

Wie relevant oder erfolgskritisch ist die Einbindung der IT in den M&A-Lifecycle? Kann es sogar sein, dass die IT-Unterschiede zw. zwei Unternehmen so schwerwiegend sind, dass der M&A-Deal unwirtschaftlich wird?

**Antwort:**

Natürlich ist IT heute eine erfolgskritische Funktion bei M&A.

Die meisten Unternehmensdaten sind in Software Anwendungen gespeichert und liefern einen Einblick über die Fähigkeiten und Möglichkeiten eines Acquisition Targets. Noch wichtiger ist einen Überblick über die eigenen Prozesse und Informationen über die eigene IT zu bekommen, um eine Leadership Position in der Übernahme eines Unternehmens einnehmen zu können. Insbesondere in der Business Integration spielt IT eine entscheidende Rolle im M&A Lifecycle. Ist die Integration der IT-Systeme zu komplex, kann es schon zum Abbruch eines M&A Deals führen. Ich habe bei vielen Beratungen mit dem Nachweis der IT Inkompatibilität viele M&A Deals verhindert. Bekannte Beispiele für unwirtschaftliche Mergers auf Grundlage von IT Differenzen sind Times Warner / AOL, Microsoft / Yahoo und Holzbrink / Studi VZ.

**Frage 2:**

In welcher Phase des M&A-Lifecycles sollte die Einbindung der IT-Verantwortlichen oder eine Abstimmung der IT-Strategie erfolgen? Welche Handlungsempfehlungen würden Sie geben, um die Voraussetzungen für eine höhere „IT M&A-Readiness“ zu schaffen?

**Antwort:**

Ein M&A Lifecycle besteht vereinfacht dargestellt aus 3 Phasen. Die erste Phase ist die Vorbereitung auf eine Übernahme (Pre- Acquisition). Die zweite Phase sind die Übernahmeverhandlungen (Merger Negotiation) und die dritte Phase ist die Integration der fusionierten Unternehmen (Post Merger Integration).

Erfahrungsgemäß ist IT eine der letzten Funktionen, die in die Übernahmeverhandlungen eingebunden werden. IT ist aber eine der ersten Funktionen die mit der Integration erste Ergebnisse liefern muß z.B. in der Integration von Kommunikationssystemen und Business Reporting. IT sollte schon in der ersten Phase einer Übernahme involviert sein um die eigenen Systeme und Informationen im Rahmen einer Due Diligence zu erfassen. Damit wird ein wesentlicher Vorteil in der M&A Readiness erreicht. Ich empfehle darüber hinaus ein IT Due Diligence Prozess zu initiieren, damit werden wichtige Erfahrungen in der Beurteilung eines Merger Targets gesammelt und gravierende Fehler bei Übernahmen im Wiederholungsfall minimiert.

**Frage 3:**

Welches sind – aus Ihrer Erfahrung – die wichtigsten Business-basierten Anforderungen, welche an die IT im Rahmen eines M&A-Prozesses gestellt werden?

**Antwort:**

Die kritischen Erfolgsfaktoren bei M&A sind die Geschwindigkeit in der Abwicklung der Transaktionen, die Entscheidungsunterstützung mit unternehmenskritischen Informationen in der Verhandlungsphase und einer klaren Mergerstrategie mit ökonomischen Eckdaten (Business Value Management) für die Post Merger Integration. Darüber hinaus ist die Kontrolle der

Kundeninteressen beider Unternehmen und eine Logik mit einem erkennbaren Kunden Nutzen, die nach der Übernahme erreicht werden sollte entscheidend für eine erfolgreiche Acquisition.

Business – basierte Anforderungen im Hinblick auf eine IT Due Diligence sind die Analyse der Prozess Unterstützung der Anwendungen (Business Alignment) und der Bestimmung des Automatisierungsgrades der vorhandenen Anwendungen (Economies of Scale), die Geschäftskontinuität (Business Continuity Management) und das M&A Risiko Management (Business Risk Assessment).

**Frage 4:**

Würde die Implementierung eines IT-M&A-Managements Vorteile schaffen - wenn ja, welche?

Wie könnte die Umsetzung, insb. auch mit den Fachabteilungen dazu erfolgen?

Welche Rolle soll die IT bei M&A-Deals aus Ihrer Sicht einnehmen?

**Antwort:**

Ein IT M&A Management sollte immer Teil eines Unternehmens M&A Teams sein, da der Impuls einer Beteiligung immer aus der Unternehmensstrategie entsteht und nicht allein von der IT Funktion initiiert wird. In einer Beteiligungsverhandlung sind zusätzliche Kompetenzen und Erfahrungen (Strategische und kulturelle Sensibilität) notwendig, die im IT- Tagesgeschäft eine untergeordnete Bedeutung

haben. Zweitens läuft eine Fusionsverhandlung immer vertraulich ab, d.h. die Teilnehmer eines M&A Deals unterliegen der Schweigepflicht (Non Disclosure Agreement) und sollten ein eingrenzbarer Personenkreis sein. Die IT wird zum Informationsmanager im Übernahmeprozess und ist in der Lage, alle Fehler und Defizite der beteiligten M&A Funktionen mit Business Intelligence Werkzeugen transparent zu machen. Diese BI Werkzeuge können notwendige Informationen beschaffen und verarbeiten und als Entscheidungs- Unterstützung (Decision Support) bei Übernahmen genutzt werden.

**Frage 5:**

Ausblick: Werden durch Trends wie Service-Orientierung und IT-Industrialisierung zukünftig Unternehmensübernahmen oder –zusammenschlüsse viel einfacher, schneller und kostengünstiger mit Hilfe und in der IT realisiert werden können?

**Antwort:**

Nein, bei internen IT – Service Funktionen. Aus meiner Sicht wird mit Service Orientierung die Individualisierung an den Unternehmenszielen verstärkt. Mit der IT – Industrialisierung werden interne Prozesse hoch optimiert. Damit wird die Integration dieser Service Orientierten und Industrialisierten IT Systemen von zwei Unternehmen noch komplexer und erfordert eine präzisere Analyse (Due Diligence) der vorhanden IT- Systeme.

Ja, Im Falle von Outsourcing kann der M&A Prozess beschleunigt werden, da mit den Outsourcing Verträgen die Service Level Agreements und der IT Governance wichtige Kontrollprozesse und Meßkennzahlen definiert und verfügbar sind.

**Frage 6: Nur für Anbieter**

Mit welchen spezifischen Lösungen unterstützt Ihr Unternehmen IT-Aktivitäten während des M&A- Prozesses?

**Antwort:**

Die META M&A unterstützt Unternehmen umfassend in der Strategie Entwicklung zur Unternehmenswertsteigerung (Vale Management), der Umsetzung von M&A Strategien durch Qualifizierung von Acquisition Targets (Long und Short list), dem Management von Transaktionen (Merger Verhandlung) mit einer vielfach eingesetzten Due Diligence Methode, bis zur erfolgreichen Integration von Akquisitionen mit der Merger Integration Scorecard.

Diese Beratungsleistungen sind auch einsetzbar für Unternehmensverkäufe (Business Divestments) sowie Venture Capital oder Börsengänge (IPO). Unternehmenskulturen werden auf Kompatibilität (Culture Fit) überprüft um absehbare Konflikte in der Integration zu berücksichtigen (Auswahl des M&A Leadership teams, Konflikt Management).

Mit der Fair Value Methode wird der Unternehmenswert (Business Value) bestimmt was insbesondere in Preisverhandlungen ein wesentlicher Entscheidungsfaktor ist.

Auf Wunsch kann ein IT unterstützter M&A Data Room über einen Partner angeboten werden. IT Spinn off (Abgrenzung der IT in ein eigenständiges Unternehmen) und IT- Outsourcing werden mit den genannten Methoden und Werkzeugen auch unterstützt.

Weitere Informationen sind auf [www.meta-mergers-acquisitions.com](http://www.meta-mergers-acquisitions.com) und [www.kompetenzhaus.de](http://www.kompetenzhaus.de) verfügbar.

**Vielen Dank für das Interview!**