

ANALYSE & BERATUNG: Die strategische Bedeutung von IT bei M&A-Prozessen

Eine IT Due Diligence schafft, wenn sie richtig ausgeführt wird, Transparenz bei M&A-Prozessen. Sie bildet somit die Basis für sachgerechte Entscheidungen bei diesen Transaktionen. Es erstaunt deshalb umso mehr, wie wenig Bedeutung der IT in der M&A-Praxis zukommt. Dieser Beitrag zeigt, wie eine zielführende Bewertung aussehen kann.

Dipl.-oec. Ernst Paul, Institut für Wirtschaftsberatung (IfW), Meinerzhagen

1 IT IN DER M&A-PRAXIS VON GERINGER BEDEUTUNG

Der Einfluss der Informationstechnologie (IT) wächst für alle Bereiche unseres Lebens exponentiell. Sprachen wir gestern noch von „Web 4.0“ und der Bedeutung von Social Media für die Gesellschaft und Unternehmen, so wird „Industrie 4.0“ und das „Internet of Things“ zur weiteren, wichtigen und herausfordernden Aufgabe für viele Unternehmen. Umso mehr verwundert es, dass Unternehmensverkäufer oder -käufer nicht selten der IT bei ihren M&A-Aktivitäten geringe Bedeutung beimessen.

So haben Kostenrisiken wie z.B. mangelhafte oder veraltete ERP-Systeme oder eine unvollständige Software-Lizenzierung direkte Auswirkungen auf den Kaufpreis.

Auch die begrenzte Skalierungsfähigkeit einer IT-Plattform kann die Zielsetzung des Käufers limitieren. Infolge der zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsprozesse steigt der Wert der IT nicht mehr ausschließlich für technologieorientierte Unternehmen, sondern auch für konventionelle Dienstleistungs-, Einzelhandels- und Fertigungsunternehmen, deren Onlineplattformen und computergestützte Prozesse erfolgsentscheidend und damit auch maßgebend für die Unternehmensbewertung sind.

2 RELEVANTE IT-FAKTOREN

Es wäre demnach fatal, beim Kauf eines Unternehmens die IT des zu erwerbenden Unternehmens nur einer oberflächlichen Risikoanalyse zu unterziehen. Ein angepasster Ansatz ist notwendig, der eine Analyse folgender Bereiche ermöglicht:

- IT-Strategie, z.B. Business Alignment, IT Roadmap, etc.
- Mitarbeiter und Organisation, z.B. Organisationsgrad, Führungskräfte, „Key-Man-Risks“, externe Dienstleister, etc.
- Anwendungen: wesentliche Applikationen bewerten hinsichtlich der Fähigkeit, Kern- und Geschäftsprozesse wirksam zu unterstützen

- IT-Infrastruktur: Rechenzentrum, Server, Netze, IT-Sicherheit, etc.
- IT-Prozesse: wesentliche Entwicklungs-, Betriebs- und Support-Prozesse
- IT-Financials: Vergleich der IT-Ausgaben mit Industrie-Benchmarks (CAPEX und OPEX), Identifizierung potenzieller IT-Kostensenkungsmöglichkeiten (z.B. durch Anbindung an Käufer-IT) und Identifizierung von ggf. vorliegenden Investitionsstaus
- IT-Legal/Governance (Lizenzierung Standardsoftware, Quellcoderechte, etc.)

Es wird deutlich, wie erfolgsentscheidend, im Vorfeld einer Transaktion die Durchführung einer separaten IT-Due Diligence sein kann. Doch dazu später.

3 SOCIAL MEDIA UND DIGITALE AUSSENWIRKUNG

Ein weiterer Schlüsselfaktor bei M&A-Transaktionen – auch und besonders für IT – ist das Thema Social Media. Mit dem Aufkommen von Big Data können Käufer und Investoren Targetanalysen mit Informationen ergänzen, welche von eher unkonventionellen Informationsquellen bezogen werden, wie z.B. Postings in Blogs, LinkedIn, Facebook und Twitter Accounts und anderen sozialen Netzwerken. Dadurch könnten möglicherweise die Stimmungsbilder bzw. der Zufriedenheitsgrad von Kunden gemessen oder künftig beeinflusst werden und die Meinungen über Marken oder Unternehmen untersucht werden.

Ein Verkäufer sollte daher die Außenwirkung des zu verkaufenden Unternehmens im Internet und in den Social Media auch und gerade im Rahmen einer Transaktion kennen und in der Käuferkommunikation berücksichtigen. Dabei sind folgende Aspekte von Bedeutung:

- Relevante Social-Media-Zielgruppen (Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter, etc.)
- Qualität und Erkenntnisse des Social Media Monitoring
- Aktualität, Aussagefähigkeit und Interaktionsgrad des Internetauftritts.

4 VORBEREITUNG AUS VERKÄUFERSICHT

Aus unserer Praxis empfehlen wir, bei Verkaufsmandaten im Rahmen der Vorbereitungsmaßnahmen einer Transaktion die IT-Strategieelemente zu überprüfen. Ggf. besteht die Möglichkeit, im Rahmen der Vorbereitungsarbeiten bestimmte Korrekturen vorzunehmen oder bestimmte Umstände der IST-Situation proaktiv in der Käuferkommunikation zu berücksichtigen. Dadurch wird vermieden, dass ein Abschluss ggf. erschwert oder unmöglich wird.

Eine erste IT-Analyse wird z.B. vom Institut für Wirtschaftsberatung (IfW) standardmäßig im Rahmen des Unternehmensratings durchgeführt. Folgende IT-Elemente fließen beim qualitativen Teil des Ratings ein:

- Systemverfügbarkeit: Wartungsvertrag, Plattenspiegelung, Back-Up-Rechenzentrum
- Datensicherung: Sicherungsmedium, Zyklus, Aufbewahrungsort, Verantwortlichkeit
- Datenschutz: Firmendaten, Mitarbeiterdaten, Kundendaten, Lieferantendaten
- Sicherheit nach außen: Maßnahmen zur Abwehr von unbefugtem Eindringen bzw. Sabotage von außen

Falls die vorhandene IT-Struktur dies nicht vorsieht, wäre eine Erweiterung der IT mit einer Data Warehousing- oder Business-Intelligence-Lösung zu prüfen. Ist dies nicht möglich, ist ggf. ist die temporäre Einschaltung eines IT-Dienstleisters in Erwägung zu ziehen.

5 IT DUE DILIGENCE

In der konventionell durchgeführten (Komplett-) Due Diligence ergeben sich naturgemäß Schnittmengen in den verschiedenen Teilprüfungen zur IT. Mit zunehmender Verflechtung der IT mit wesentlichen betrieblichen Funktionen steigt die Notwendigkeit für eine eigenständige IT Due Diligence. Richtig ausgeführt, schafft eine IT Due Diligence Transparenz und bildet somit die Basis für sachgerechte Entscheidungen im Rahmen der Transaktion. Dies hilft Investoren Risiken zu minimieren, Synergiepotenziale zu heben und die Zeit für die Integration der IT des Targets in ein Zielunternehmen zu reduzieren.

Das vom Käufer nach dem Unternehmenskauf angestrebte Geschäfts- und Prozess-Szenario beeinflusst entscheidend den im Rahmen einer IT Due Diligence einzunehmenden Fokus.

„ Bei einer Deloitte-Studie konnten 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen ihre IT-Kosten senken “

- Sicherheit nach innen: Maßnahmen zur Vermeidung von unbefugtem Eindringen bzw. Sabotage von innen
- Sicherheit der Systembetreuung: Betreuung von Hard- und Software intern oder extern

Zukunftssicherheit: Aktualität und Zukunftsfähigkeit der genutzten Hard- und Software, Zukunftsfähigkeit und Kompetenz der Partner, Wartungssituation

Auch vorbereitend für die „heiße“ Phase des Informationsaustauschs zwischen Verkäufer und Käufer ist es notwendig, verschiedenste Daten bzw. Auswertungen zeitnah und konsistent zur Verfügung zu haben. Die Qualität und das Tempo der im Rahmen von z. B. Q&A-Sessions der Due Diligence von den Käufern/Bietern angeforderten Daten kann das Vertrauen der Verhandlungsparteien vertiefen und bei Ausräumung von potenziellen Deal-Breakern „kriegsentscheidend“ sein. Aus diesem Grund sollte ein Verkäufer zwei wichtige Voraussetzungen für den konkreten M&A-Prozess schaffen:

- Möglichst frühzeitige Einbindung einer kompetenten Vertrauensperson aus der IT.
- Sicherstellung umfangreicher Analysemöglichkeiten.

Geht es z. B. um einen „Stand-alone“-Unternehmenskauf ohne Integrationsaspekte, entspricht die IT Due Diligence eher einem Fitness-Check. Dabei wird die IST-Situation von IT-Architektur und IT-Organisation untersucht und deren Risikopotenzial und Zukunftsfähigkeit ermittelt. Hauptthemen sind:

- Identifizierung von Risiken
- Bewertung der Effektivität, Modernität und Flexibilität
- Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Applikationen, Infrastruktur, IT-Organisation und IT-Prozessen, im Hinblick auf Wachstumspotenzial des Kerngeschäfts.

Anders muss im Rahmen eines Mergers oder einer Akquisition mit nachfolgender Integration vorgegangen werden. Hierbei müssen zunächst die zukünftigen Geschäftsprozesse und insbesondere die geplante, zukünftige Prozessintegration zwischen den beiden Unternehmen geklärt werden. Sollen die Unternehmensteile relativ isoliert bleiben, konzentriert sich die Analyse stärker auf das Synergiepotenzial aus der Zusammenführung der IT-Organisation und den Basisbestandteilen der IT-Architektur. Ist eine hohe Integration der Geschäftsprozesse geplant, steht das Potenzial einer Zusammenführung

von IT-Applikationen, Daten und Datenschnittstellen im Vordergrund. Bei einer Deloitte-Studie konnten 85 Prozent der teilnehmenden Unternehmen ihre IT-Kosten senken und die finanzielle Performance im Zuge der Transaktion deutlich verbessern – dies allerdings erst nach drei Jahren. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist ein konservativer Planungsansatz bei der Realisierung von Synergieeffekten anzuraten.

Ein strukturiertes Vorgehen entlang des Geschäftsprozessmodells der/des Unternehmen(s) unterstützt und beschleunigt in jedem der oben genannten Szenarien die IT-Due Diligence. Unternehmensstrategie und Geschäftsziele bestimmen die zukünftigen Prozesse und die daraus abgeleiteten IT-Prozessanforderungen.

Risiken können in den einzelnen IT-Elementen selbst liegen – etwa wenn veraltete Hardware den Investitionsbedarf in der Zukunft erhöht. Risiken können sich aber auch aus dem Zusammenspiel der IT-Elemente ergeben – zum Beispiel, wenn eine komplexe Auslegung der Hardware

oder viele Schnittstellen zwischen den Applikationen die IT-Systemstabilität gefährden. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die IT-Organisation die Stabilität der Geschäftsprozesse hinsichtlich Qualität und Leistungsfähigkeit (z.B. mit Eskalations- und Lösungsmechanismen beim Ausfall von IT-Elementen) sicherstellen kann.

Ist die IT-Organisation modern und flexibel aufgestellt, so sollten diese und die IT-Prozesse beispielsweise an einem Standardmodell ausgerichtet sein. Meist sind dann gewisse Prozess-Standards (klar definierte Prozess-Schnittstellen, Eskalationsmechanismen, Messpunkte etc.) klar erfüllt. In diesem Fall lässt sich dann auch aufgrund eines gleichen Aufgaben- und Rollenverständnisses diese IT-Organisation leichter mit ähnlich aufgestellten Bereichen zusammenlegen. Neben diesen internen Aspekten sind die Rahmenbedingungen, wie z.B. Fragestellungen der Compliance, zu beachten, die den internen Handlungsspielraum einschränken können und möglicherweise auch Relevanz im Rahmen eines Unternehmenskaufes haben.

KOMPAKT

- Unternehmensverkäufern liefert eine gut aufgestellte IT in Vertragsverhandlungen kaufpreisstärkende oder zumindest -stabilisierende Argumente.
- Aus Käufersicht kann die IT ein effektiver Faktor sein Synergieziele zu verwirklichen und Kosten zu reduzieren.
- Ein konservativer Planungsansatz ist bei der Realisierung von Synergieeffekten anzuraten.