

# Erfolgsfaktoren in M&A-Projekten unter Berücksichtigung von IT-Aspekten – Eine qualitative Studie

Stefanie Schäfers, Franziska Alhäuser, Campana & Schott GmbH, Hamburg und Frankfurt & Marc Hetschger, Technische Universität Darmstadt\*

## 1. Einleitung

► Mergers & Acquisitions zählen zu den komplexesten Herausforderungen eines Unternehmens. Ziele von M&A-Projekten sind in der Regel eine Änderung des Geschäftsportfolios oder eine Verbesserung der Wettbewerbsstellung. Dabei stellt der M&A-Vorgang einen radikalen Eingriff in die Geschäftsbereiche der Unternehmen dar. Oftmals werden dadurch Geschäftsfelder, Produkt-, Service-, Management- und Reporting-Strukturen stark verändert.<sup>1</sup> Auch die Besitzverhältnisse verändern sich und es kommt zu intensivem Ressourcentransfer. Trotz der großen Ambitionen, die mit M&A-Vorhaben einhergehen, endet laut Statistiken mehr als die Hälfte aller Transaktionen mit dem Abbruch oder ohne Erreichung der Ziele.<sup>2</sup> Bestehende wissenschaftliche Untersuchungen auf diesem Forschungsgebiet zeigen diverse Erfolgspotenziale auf. Besonders der IT wird eine bedeutende Rolle für die erfolgreiche Durchführung von M&A-Projekten zugeschrieben.<sup>3</sup> Im Rahmen dessen kann die IT sogar als „Showstopper“ bezeichnet werden. Um dem entgegenzuwirken und zusätzlich Potenzial für Zeit- und Kosteneinsparungen aufzudecken, müssen die Auswirkungen und Einflussfaktoren der IT über den gesamten M&A-Prozess hinweg analysiert werden.

## 2. Vorbereitungsphase

Die erste Phase des M&A-Projekts umfasst die Vorbereitung der Transaktion des zu akquirierenden Unternehmens.<sup>4</sup> Ziel dieser Vorbereitungsphase ist die Lokalisierung von Wertschöpfungspotenzialen durch die Ausgestaltung der M&A-Strategie und die Identifizierung von Targets.<sup>5</sup> Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der frühen Einbeziehung der IT in die M&A-Strategie und dem Erfolg der nachgelagerten Integration. Der IT wird in diesem Zusammenhang eine Bedeutung bei der Lokalisierung relevanter Synergien zugesprochen: Das frühzeitige Involvement von entsprechenden IT-Verantwortlichen erhöht daher den Wertbeitrag bei der Identifikation von Synergien. Der Stellenwert der IT im M&A-Prozess ist hierbei außerdem von der Wahrnehmung des Top-Managements abhängig.<sup>6</sup> Wird die IT nur als unterstützende Funktion wahrgenommen und nicht als strategisches Element, so wird sie selten in den frühen Phasen des M&A-Projekts einbezogen. Demgegenüber führt eine sehr hohe Priorisierung der IT im Unternehmen zu einer frühen Einbeziehung der IT in den Prozess.<sup>7</sup> Zur erfolgreichen Durchführung des M&A-Prozesses sind daher der Stellenwert der IT sowie deren Verständnis durch das Top-Management zu optimieren.<sup>8</sup>

\* Campana & Schott GmbH in Kooperation mit der Technischen Universität Darmstadt, wir bedanken uns bei Herrn Hetschger und der Technischen Universität Darmstadt für die erfolgreiche Kooperation.

1 Ratzer, Peter; Weber, Jens; Weiss, Daniel; Brinkmann, Marik (2014b): Warum M&As oft scheitern. [www.computerwoche.de/a/warum-m-und-as-oft-scheitern,3069707](http://www.computerwoche.de/a/warum-m-und-as-oft-scheitern,3069707), Abruf am 2018-09-30.

2 Bourgeois, L. Jay; Patel, Lipi (2009): Note on Postmerger Integration. <https://hbr.org/product/note-on-postmerger-integration/UV1024-PDF-ENG>, Abruf am 2018-09-30.

3 Henningson, Stefan; Kettinger, William J. (2016a): Understanding Information Systems Integration Deficiencies in Mergers and Acquisitions: A Configurational Perspective. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 33, Nr. 4, S. 942-977.

4 Borowicz, Frank (2006): Wenn gute Manager schlechte Unternehmen kaufen – Interessenskonflikte und deren Management bei Akquisitionen. In: Keuper, Frank; Häfner, Michael; von Glahn, Carsten (2006): *Der M&A-Prozess: Konzepte, Ansätze und Strategien für die Pre- und Post-Phase*. 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

5 Müller-Stewens, Günter; Schäfer, Michael (2016): *Mergers & Acquisitions: Transaktionsdurchführung*. In: Müller-Stewens, Günter; Kunisch, Sven; Binder, Andreas (2016): *Mergers & Acquisitions: Handbuch für Strategen, Analysten, Berater und Juristen*. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

6 Peppard, Joe W.; Ward, J. (1999): „Mind the gap“: Diagnosing the relationship between the IT organisation and the rest of the business. In: *The journal of strategic information systems*, Volume 8, Nr. 1, S. 29-60.

7 De Lange, Tom (2015): IS/IT integration in mergers & acquisitions: A framework for a systematic approach. [https://essay.utwente.nl/66699/1/de%20Lange\\_MA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/66699/1/de%20Lange_MA_MB.pdf), Abruf am 2018-09-30.

8 Ratzer, Peter; Weber, Jens; Weiss, Daniel; Brinkmann, Marik (2014b): Warum M&As oft scheitern. [www.computerwoche.de/a/warum-m-und-as-oft-scheitern,3069707](http://www.computerwoche.de/a/warum-m-und-as-oft-scheitern,3069707), Abruf am 2018-09-30.

Im Rahmen der Digitalisierung wird den IT-Synergiepotenzialen und der strategischen Relevanz der IT weitere Bedeutsamkeit zugesprochen: M&A-Projekte können zum digitalen Wandel von Unternehmen beitragen. Das Schlagwort „Digital M&A“ bezeichnet in diesem Zusammenhang den Erwerb von Unternehmen mit speziellen IT-Ressourcen.<sup>9</sup> Deren Zukauf ermöglicht einen Zugang zu Analysetools, IT-Fähigkeiten und Software. Hierdurch kann die Digitalisierung der eigenen IT-Infrastruktur oder die Digitalisierung durch fremde IT-Produkte und IT-Applikationen realisiert werden. Das M&A-Vorhaben kann aber auch eine Veränderung des gesamten digitalen Geschäftsmodells zum Ziel haben.

Eine von der Campana & Schott GmbH durchgeführte qualitative Umfrage hat ergeben, dass neben der Relevanz der IT auch der IT-Zustand des kaufenden Unternehmens einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Identifikation von Synergiepotenzialen darstellt. Hierbei wurden Zusammenhänge zwischen der Flexibilität der IT-Infrastruktur des kaufenden Unternehmens und dessen M&A-Aktivität ermittelt. Die Flexibilität im Unternehmenskontext beschreibt „den Grad, in dem eine Organisation tatsächliche und potenzielle Vorgänge verarbeiten [...] und [...] implementieren kann, um die Kontrollfähigkeit des Managements und die Kontrollierbarkeit der Organisation und der Umwelt“<sup>10</sup> zu erhöhen. Die Flexibilität bezüglich der IT-Infrastruktur wird zudem beschrieben durch deren Fähigkeit, Informationen zu kommunizieren und zu teilen, den Grad der Standardisierung, der Fähigkeit zur Ergänzung, Veränderung und Entfernung von IT-Komponenten sowie durch die Fähigkeiten des IT-Personals. Eine flexible IT-Infrastruktur zeichnet sich entsprechend durch einen schnellen Austausch von Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens aus. Dies ermöglicht es Entscheidungsträgern, Akquisitionstargets zu erkennen und Akquisitionschancen wahrzunehmen. Beispielsweise lassen sich Kunden- oder Zuliefererdaten schnell zugänglich machen und analysieren sowie Geschäftsdaten im Unternehmen teilen. Die IT „ermöglicht Reaktionsfähigkeit, indem sie Firmen erlaubt, Möglichkeiten durch M&A zu entdecken, [und hierdurch] ... hilft, Akquisitionstargets zu finden“.<sup>11</sup>

### 3. Transaktion/IT-Assessment

Auf die Vorbereitungsphase folgt im M&A-Prozess die Transaktionsphase. Die Durchführung der Due Diligence stellt dabei den Kernprozess dar. Für die erfolg-

reiche Umsetzung dieser Phase sollte im Rahmen der Due Diligence auch die IT Berücksichtigung finden. Denn ein Großteil der Ziele der Unternehmen und der einzelnen Unternehmensbereiche während der Integration ist von der IT abhängig.<sup>12</sup> Die IT-Due Diligence bezeichnet „eine Informationssystem-Analyse mit dem Ziel, Informationen über den aktuellen Status von IT-Anlagen, IT-Ressourcen, Einhaltung der Unternehmensdokumentation und Regularien, Risikoidentifikation und so weiter zu erhalten“.<sup>13</sup> Zudem stellen die IT-Strategie des Targets, die Mitarbeiter und Organisation, bestehende Anwendungen, die IT-Infrastruktur, IT-Prozesse sowie IT-Ausgaben den Analysebereich dieses Teils der Due Diligence dar.<sup>14</sup> Aufgrund der Vernetzung der IT mit einer Vielzahl von Geschäftsbereichen liegt die IT-Due Diligence in einer Schnittmenge aus verschiedenen klassischen Komponenten der Due Diligence. Beispielsweise sind Mitarbeiter direkt von der IT betroffen oder wertvolle IT-Wissensträger.<sup>15</sup>

Aufgrund der Relevanz der IT für die Geschäftsprozesse ist auch für wenig technisch orientierte Unternehmen die Einbeziehung der IT im Rahmen der Unternehmensbewertung erfolgsentscheidend.<sup>16</sup> Die Analyse der IT-Landschaft – das sogenannte IT-Assessment im Rahmen der IT-Due Diligence – ermöglicht die Berücksichtigung der IT bei der Kaufpreisermittlung des Targets.<sup>17</sup> Mit Hilfe einer Ist-Bewertung lassen sich die Leistungsfähigkeit der Systeme, Schnittstellen, Standards und Kosten der IT bestimmen. Dadurch können Risiken wie zum Beispiel Kosten durch Defizite im ERP-System oder fehlende Softwarelizenzen identifiziert werden.<sup>18</sup> Der mögliche Beitrag der beteiligten Unternehmen zum fusionierten Gesamtunternehmen lässt sich somit bewerten. Zudem können mögliche Überschneidungen, Erweiterungen, Beeinträchtigungen und Konflikte der IT des Targets mit der IT des kaufenden Unternehmens festgestellt werden.<sup>19</sup>

Das IT-Assessment im Rahmen der IT-Due Diligence stellt die Grundlage für die anschließende Post-Merger-Integration dar. Hier können Defizite in der IT den

9 Holzapfel, Martin; Schmundt, Wilhelm (2017): Neue Regeln beim Erwerb digitaler Spieler. In: M&A Review, Vol. 2017, Nr. 5, S. 148-152.

10 De Leeuw, ACJ; Volberda, HW (1996): On the Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective. In: International Journal of Management Science, Vol. 24, Nr. 2, S. 121-139.

11 Benitez, Jose; Ray, Gautam; Henseler, Jörg (2018): Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. In: MIS Quarterly, Vol. 42, Nr. 1, S. 25-43.

12 Sisco, Mike (2008): True tales from the acquisition tales. In: Cutter IT Journal, Vol. 21, Nr. 10, S. 23-33.

13 Delak, Bostjan (2008): Initial IT due diligence of information technology as risk identification before capital investments in finance industry. In: Ceur Workshop Proceedings, Vol. 343, Nr. 9, S. 95-105.

14 Pechardscheck, Stefan; Schiefer, Christoph (2015): Die Analyse der IT in M&A-Transaktionen. [www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636](http://www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636), Abruf am 2018-09-30.

15 Menke, Jan-Philipp (2009): Diss.: Wert- und risikoorientierte IT Due Diligence. <https://dnb.info/993324096/34>, Abruf am 2018-09-30.

16 Pechardscheck, Stefan; Schiefer, Christoph (2015): Die Analyse der IT in M&A-Transaktionen. [www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636](http://www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636), Abruf am 2018-09-30.

17 Buck-Lew, Maylun; Wardle, Caroline E.; Pliskin, Nava (1992): Accounting for information technology in corporate acquisitions. In: Information & Management Journal, Volume 22, Nr. 6, S. 363-369.

18 Pechardscheck, Stefan; Schiefer, Christoph (2015): Die Analyse der IT in M&A-Transaktionen. [www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636](http://www.cio.de/a/die-analyse-der-it-bei-m-und-a-transaktionen,3230636), Abruf am 2018-09-30.

19 Buck-Lew, Maylun; Wardle, Caroline E.; Pliskin, Nava (1992): Accounting for information technology in corporate acquisitions. In: Information & Management Journal, Volume 22, Nr. 6, S. 363-369.

Integrationsprozess verzögern.<sup>20</sup> Zudem ermöglicht die IT-Due Diligence einen effizienten Einsatz von Transactional Service Agreements (TSA). TSAs sind Verträge, welche die Bereitstellung von Services des verkaufenden Unternehmens für das kaufende Unternehmen nach dem Carve-out regeln. Diese Verträge dienen dem Zweck, „Dienstleistungen interimistisch anzubieten, bis der Käufer eine eigene Struktur aufgebaut hat“.<sup>21</sup> Bei mangelhaft ausgeführten IT-Assessments besteht zudem das Risiko, dass Kosten und Ressourcen falsch eingeschätzt werden. Dies kann zu Mehraufwand in der darauffolgenden Integrationsphase führen.

#### 4. IT-Merger Readiness

Im Anschluss an das IT-Assessment sind die hierdurch ermittelten Potenziale für die Integration zu sichern und die nötigen Voraussetzungen für die Umsetzung zu schaffen. Können die beteiligten Unternehmen die in der Post-Merger-Phase erforderliche IT-Integration nicht durchführen, wird dies als „Merger Unreadiness“ bezeichnet.<sup>22</sup> Die IT-Flexibilität des kaufenden Unternehmens bildet die Basis für die Fähigkeiten der Integration.<sup>23</sup> Eine flexible IT-Infrastruktur mit kompatiblen, modularen und vernetzten Komponenten ermöglicht die Zusammenführung unterschiedlicher IT-Komponenten und Prozesse innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Des Weiteren kann durch eine moderne IT-Infrastruktur der Transfer von IT-Komponenten zwischen den Infrastrukturen vereinfacht werden.<sup>24</sup> Eine geringe Standardisierung der Applikationen vor der Integration – etwa durch eigenentwickelte Anwendungen – kann Integrationsmöglichkeiten einschränken.<sup>25</sup>

Die Integrationsfähigkeit lässt sich hingegen durch eine hohe IT-Affinität der Mitarbeiter in Kombination mit einer flexiblen IT-Infrastruktur maßgeblich verbessern.<sup>26</sup> Die Merger Readiness kann durch den Einsatz von Cloud-Lösungen gesteigert werden. Mit Hilfe von Cloud Computing – zum Beispiel in Form von SaaS-, IaaS- und PaaS-Lösungen – erhöht sich die Verfüg-

barkeit und Skalierbarkeit der IT-Komponenten. Auf diese Weise ist eine schnelle, einfache und sichere Durchführung der IT-Integration gewährleistet.<sup>27</sup>

#### 5. IT-Erfolgsfaktoren in der Post-Merger-Integrationsphase

In der Post-Merger-Integrationsphase sind die in der M&A-Strategie gesetzten Ziele auf Basis der Motive für die Akquisition umzusetzen. Die Realisierung von Wertschöpfungspotenzialen steht dabei im Vordergrund.<sup>28</sup> Die Forschung fokussiert sich bei der Untersuchung der IT-Erfolgsaspekte auf die Erörterung der Herausforderungen und die zu ihrer Bewältigung erforderlichen Fähigkeiten.<sup>29</sup>

Zeitdruck kann dazu führen, dass lediglich geschäftsnotwendige IT-Ressourcen integriert und Möglichkeiten zur Wertschöpfung durch die IT vernachlässigt werden.<sup>30</sup> Ebenfalls beeinflussen technische und soziale Unterschiede zwischen den Unternehmen die Effektivität der IT-Integration. Das Fehlen von Entscheidungsträgern im Rahmen der IT-Integration führt zu Trägheit im M&A-Prozess.<sup>31</sup> Für eine erfolgreiche Realisierung der Post-Merger-Integration muss das akquirierende Unternehmen in der Lage sein, das IT-Integrationsprojekt sowohl erfolgreich zu planen als auch operativ umzusetzen.<sup>32</sup>

#### 6. Das theoretische Framework

Auf Basis der beschriebenen Erfolgsfaktoren wurde das Framework in Abbildung 1 erstellt.

Die Validierung des Frameworks erfolgte durch qualitative Interviews mit Experten der Campana & Schott GmbH sowie durch eine separate Befragung unabhängiger Experten aus der M&A-Branche. Ziel der qualitativen Erhebungen war die Analyse des Stellenwerts der IT im M&A-Prozess.

20 Baker, Elizabeth White; Niederman, Fred (2014): Integrating the IS functions after mergers and acquisitions: Analyzing business-IT alignment. In: *Journal of strategic information systems*, Volume 23, Nr. 2, S. 112-127.

21 Franke, Ekkehard (2016): Carve-outs erfolgreich gestalten: Eine gesamtheitliche Perspektive. In: Müller-Stewens, Günter; Kunisch, Sven; Binder, Andreas (2016): *Mergers & Acquisitions: Handbuch für Strategen, Analysten, Berater und Juristen*. 2. Auflage, SchäfferPoeschel Verlag, Stuttgart.

22 Henningsson, Stefan; Kettinger, William J. (2016a): Understanding Information Systems Integration Deficiencies in Mergers and Acquisitions: A Configurational Perspective. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 33, Nr. 4, S. 942-977.

23 Henningsson, Stefan; Yetton, Philip (2013): IT-Based value creation in serial acquisitions. In: *Proceedings of the 13th Annual European Academy of Management Conference (EURAM 2013)*, S. 1-41.

24 Benitez, Jose; Ray, Gautam; Henseler, Jörg (2018): Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. In: *MIS Quarterly*, Vol. 42, Nr. 1, S. 25-43.

25 Tanriverdi, Hüseyin; Uysal, Vahap Bülent (2011): Cross-business information technology integration and acquirer value creation in corporate mergers and acquisitions. In: *Information Systems Research*, Vol. 22, Nr. 4, S. 703-720.

26 Benitez, Jose; Ray, Gautam; Henseler, Jörg (2018): Impact of information technology infrastructure flexibility on mergers and acquisitions. In: *MIS Quarterly*, Vol. 42, Nr. 1, S. 25-43.

27 Kroener, Wolfgang (2015): Smarter divestment and M&A projects: How an ERP in the cloud enables efficiency, simplicity and security. <https://itelligencegroup.com/wpcontent/usermedia/WhitePaper-Divestment-Mergers-Acquisitions-ERP-Cloud-WEB20150820-GLO-EN-1.pdf>, Abruf am 2018-09-30.

28 Müller-Stewens, Günter; Schäfer, Michael (2016): *Mergers & Acquisitions: Transaktionsdurchführung*. In: Müller-Stewens, Günter; Kunisch, Sven; Binder, Andreas (2016): *Mergers & Acquisitions: Handbuch für Strategen, Analysten, Berater und Juristen*. 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

29 Toppenberg, Gustav; Henningsson, Stefan (2013): An introspection for the field of IS integration challenges in M&A. In: *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, August 15-17.

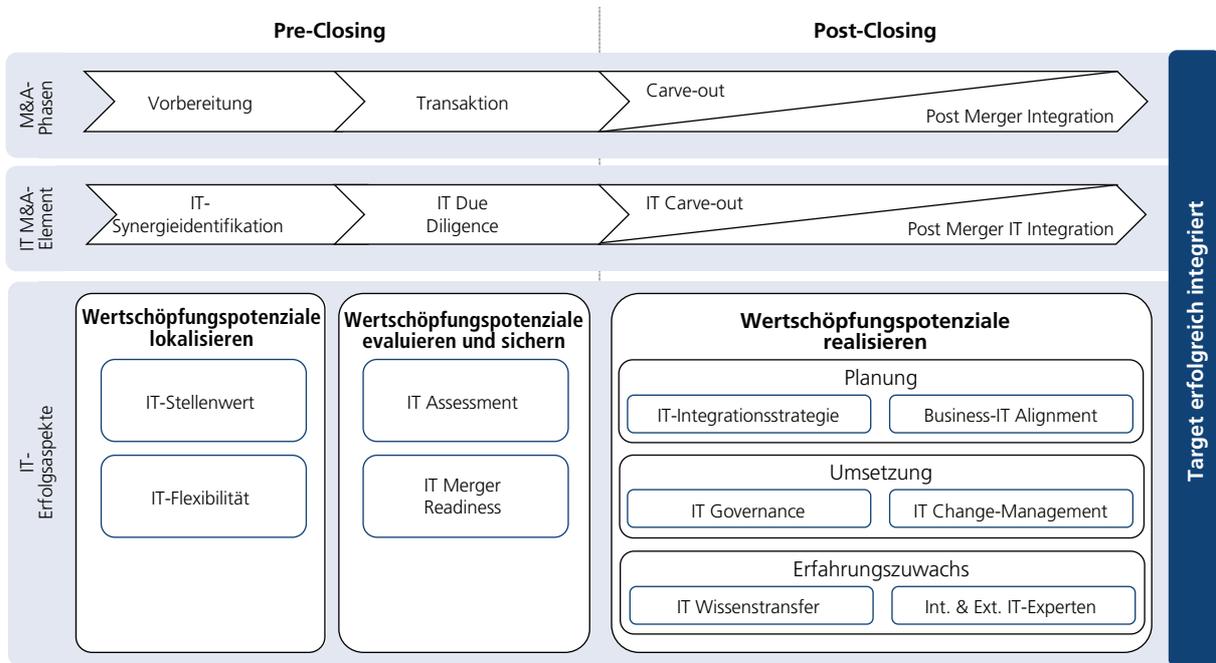
30 Yetton, Philip; Henningsson, Stefan; Bjørn-Andersen, Niels (2013): 'Ready to acquire': IT resources for a growth-by-acquisition strategy. In: *MIS quarterly executive*, Vol. 12, Nr. 1, S. 1-15.

31 Henningsson, Stefan; Kettinger, William J. (2016a): Understanding Information Systems Integration Deficiencies in Mergers and Acquisitions: A Configurational Perspective. In: *Journal of Management Information Systems*, Vol. 33, Nr. 4, S. 942-977.

32 Henningsson, Stefan; Øhrgaard, Christian (2016): IT Consultants in Acquisition IT Integration. In: *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 58, Nr. 3, S. 193-212.

**Abb. 1 • Das theoretische Framework**

Quelle: Eigene Darstellung



**7. Ergebnisse im Überblick**

Die Befragung ergab, dass der Stellenwert der IT auf Top-Management-Ebene vor allem in der Vorbereitungsphase von signifikanter Bedeutung ist. Daher muss für die erfolgreiche Identifikation relevanter Synergiepotenziale der Stellenwert der IT im Unternehmen hoch sein. Auch die Targetsuche gestaltet sich für Unternehmen mit modernen und flexiblen IT-Strukturen erfolgreicher. Weiterhin wurde bestätigt, dass sich ein IT-Assessment signifikant positiv auf den Erfolg der Transaktionsphase auswirkt. Ebenso verhielt es sich mit der IT-Merger Readiness. Eine bessere Bewertung und Nutzung von Synergien gelingt unter Beachtung der folgenden zwei Faktoren: erstens dem Umfang des IT-Assessments, also der Betrachtung von IT-Komponenten, und zweitens des Optimierungsgrads der IT-Merger Readiness. Damit zeigt die Untersuchung, dass die Berücksichtigung der IT in allen Phasen des M&A-Prozesses ein kritischer Erfolgsfaktor ist.

**8. Empfehlung für die Praxis**

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Die IT muss in allen Phasen eines M&A-Vorhabens für dessen erfolgreiche Durchführung involviert werden. Dabei steigert die Relevanz der IT den Erfolg von M&A-Prozessen. Der IT ist demnach ein hoher Stellenwert zuzuordnen. Nicht

zuletzt, da die Hauptaufgabe der IT darin besteht, die Business Continuity aufrechtzuerhalten. Aus diesem Grund ist die IT bereits im Vorfeld auf anstehende Transaktionen vorzubereiten. Nur so lässt sich frühzeitig ein großes Synergiepotenzial heben. Dieses zeigt sich in der Praxis durch Kosteneinsparungen von bis zu 30% und einer zeitlichen Reduktion der Projektdauer von bis zu 50%. Die Einhaltung der Erfolgsfaktoren im Rahmen von M&A-Vorhaben stellt demnach den nachhaltigen Erfolg für beide involvierte Unternehmen sicher.

**Stefanie Schäfers** ist Managing Consultant in Hamburg bei Campana & Schott. Als M&A Lead verantwortet sie das Thema Mergers & Acquisitions unternehmensweit. Sie blickt auf langjährige Erfahrung im Bereich Post Merger Integrationen und Carve-outs zurück. [stefanie.schaefers@campana-schott.com](mailto:stefanie.schaefers@campana-schott.com)

**Franziska Alhäuser** ist Senior Consultant bei Campana & Schott am Standort Frankfurt. Sie ist spezialisiert auf Beratungsleistungen im Umfeld internationaler Post Merger Integrationen. Als erfahrene Projektleiterin im Bereich PMI berät sie außerdem zu Fragestellungen auf dem Gebiet des Change Managements. [franziska.alhaeuser@campana-schott.com](mailto:franziska.alhaeuser@campana-schott.com)

**Marc Hetschger** hat im Rahmen seiner Masterthesis an der Technischen Universität Darmstadt die qualitative Studie zur Erfolgsfaktorenforschung im Bereich Mergers & Acquisitions durchgeführt.