

Stephan Jansen

Digitalisierung mal zwei: IT-Fallstricke bei M&A-Projekten

Firmenübernahmen sind komplexe Projekte - auch weil heute in den Unternehmen fast alle Prozesse Computer- bzw. netzgestützt ablaufen. Wer bei der IT-Integration nach der Maxime „Es darf wenig kosten und soll gestern erledigt sein“ verfährt, erleidet meist Schiffbruch.

DIGITALISIERUNG

© Cristine Lietz – pixelio.de

Das Top-Management von Unternehmen unterschätzt oft die Bedeutung der IT für den M&A-Erfolg. Regelmäßig verzögern sich Unternehmensübernahmen, weil

- die IT-Systeme noch separiert,
- redundante Strukturen beseitigt und
- Service-Agreements für (IT-)Dienstleistungen, die der Käufer noch einige Zeit vom Verkäufer beziehen möchte oder muss, ausgehandelt

werden müssen.

IT-Verantwortliche stehen nach Firmenzukäufen vor einer großen Herausforderung. Sie operieren meist mit zu niedrigen Budgets und zu knapp bemessenen zeitlichen Ressourcen. Und sie wissen: Schlagen nur einige Workstreams (also Teilprojekte oder Aufgaben) im Rahmen der IT-Integration fehl, kann dies fatale Konsequenzen haben.

Augen zu und durch, ist hierbei nicht möglich. Zu groß sind die Abhängigkeiten der Geschäftsabläufe von der IT, und entsprechend komplex ist es, neue Abläufe mit bestehenden abzugleichen und am Laufen zu halten. Hinzu kommt: Manche Funktionsbereiche, wie die Finanzen (z. B. Rechnungswesen) oder die E-Mail- und Telefonsysteme sowie die IT-Sicherheit, müssen nach dem Unternehmenskauf sofort umgestellt bzw.

integriert werden, andere können warten. Aufgrund der Komplexität und Vielfältigkeit der Aufgaben kommt es immer wieder zu teuren Fehlern.

→ Die vier Kernprobleme bei der IT-Integration

Bei der IT-Integration im Rahmen von M&A-Transaktionen gibt es vier Themenbereiche mit einem hohen Konfliktpotenzial. Diese sollte man kennen, denn dann lassen sich Fallstricke umgehen und durch geeignete Maßnahmen M&A-Projekte beschleunigen. Zudem verläuft die Integration stressfreier.

Die vier Problembereiche sind:

1. Die Komplexität der IT-Systeme und -Lösungen, die oft nicht dem Wunsch nach
2. niedrigen IT- und Integrationskosten entsprechen, sowie
3. die gewünschte oder erforderliche Geschwindigkeit bei der Umsetzung, die sich oft mit den
4. Risiken schwer vereinbaren lässt.

→ 1. Komplexität der Applikationen und Systeme

Werden bei der Due Diligence - dem Prüfungsprozess bei einer M&A-Trans-

aktion, bei dem das Zielunternehmen alle wichtigen Dokumente, Prozesse und Güter offenlegt - die Soft- und Hardware-Standards abgeglichen, zeigt sich meist schnell: Es gibt viel zu tun. Redundante Systeme und Softwarelösungen müssen konsolidiert, Daten übertragen und die Benutzer auf die jeweils unbekanntere Software geschult werden.

Kompliziert wird die IT-Integration insbesondere dann, wenn das Zielunternehmen bzw. erworbene Unternehmen für wichtige Prozesse eine eigenentwickelte Software nutzt, während beim Käufer hierfür eine unternehmensweite Standardsoftware zum Einsatz kommt (ERP-System). Dann erhöht die mit der IT-Anpassung an die Geschäftsprozesse verbundene Datenmigration die Komplexität um ein Vielfaches.

Allgemein gilt: Eine Reduzierung der System- und Applikations-Komplexität geht zu Lasten der Lösungsvielfalt und -freundlichkeit. Die Kernkompetenzen eines Unternehmens können durchaus in besonderen Prozessen und Systemen (der IT) liegen. Diese gilt es zu erhalten, um die strategische und operative Stärke zu bewahren. Konsolidierungen sollten daher mit Bedacht geplant werden. Mehr ist nicht immer besser.

Empfehlung: Verschaffen Sie sich während der Due Diligence einen guten Überblick über die unterschiedlichen Systeme und Applikationen. Richten Sie neue Anforderungen gemäß der Integrationsstrategie und dem Operating Model (dem Plan, wie künftig zusammengearbeitet wird) des neuen, gemeinsamen Unternehmens aus. Identifizieren Sie kritische Software und Infrastruktur, die zum „Day One“ bereitstehen muss.

→ 2. Kosten, Kosten, Kosten

Bis zu 60 Prozent der Kostensynergien, die bei einer M&A-Transaktion erzielbar sind, hängen von der IT ab. Zentrale Synergietreiber sind die Konsolidierung der Systeme, Prozesse und Dienstleistungen sowie die Zentralisierung der so genannten Shared Services.

Um diese Synergien zu erzielen, benötigt man die entsprechenden personell-

len Ressourcen. Sie werden regelmäßig zu niedrig geplant, um den Deal vor den Entscheidergremien möglichst attraktiv erscheinen zu lassen. Dabei ist bekannt, dass die IT-Kosten 30 Prozent und mehr der Gesamtintegrationskosten ausmachen, insbesondere wenn ERP-Systeme konsolidiert werden und externe IT-Berater involviert sind.

Auch die Lizenzkosten können für böse Überraschungen sorgen. Wurde zum Beispiel im Rahmen der Due Diligence nicht geklärt, wer die Besitzrechte an den Lizenzen hält oder um welche Art von Lizenz es sich handelt (sind z. B. Wartungen ausgeschlossen), müssen eventuell neue Lizenzen erworben werden.

Manche Aufwendungen lassen sich weniger gut beziffern - zum Beispiel das Beantragen einer Standleitung, um die erforderlichen Applikationen und Systeme effizient betreiben zu können. Wartezeiten von zwei Jahren sind keine Seltenheit.

Knappe Budgets gehen oft mit einer Reduktion der IT-Support-Kapazitäten für die Integration einher; das steigert die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Wer produktive und motivierte Mitarbeiter erwartet, sollte möglichst vermeiden, dass System- und Softwareprobleme diesen die Arbeit erschweren.

Empfehlung: Planen Sie die Kosten für die IT-Integration konservativ. Bauen Sie Puffer für unerwartete Kosten ein, die immer entstehen - auch bei einer guten Planung. Setzen Sie sich durch, wenn unrealistisch niedrige IT-Integrationskosten geplant werden, denn Sie und Ihr Team müssen die Suppe später auslöffeln.

→ 3. Risiken

Sind die personellen Ressourcen knapp, lauern bei der IT-Integration viele Gefahren. Bereits erwähnt wurden Projektverzögerungen, die Mitarbeitermoral und -Produktivität sowie das Aufrechterhalten laufender Systeme. Bei allen Veränderungen während der IT-Integration sollte darauf geachtet werden, dass die Ziele nicht kollidieren. So sollte zum Beispiel bei den rasch umzusetzenden System-Migrationen sichergestellt sein, dass laufende Entwicklungs- oder Test-

umgebungen nicht einfach „platt gemacht“ werden und anschließend viele Manntage nötig sind, diese zu rekonstruieren.

Im Zeitalter der Cyber-Kriminalität sind die Datacenter, IT-Anlagen, Kommunikationssysteme und Netzwerke vor dem Zugriff Dritter zu schützen. Bei jeder IT-Integration besteht die Gefahr, dass Lücken entstehen und sensible Daten (zeitweise) unzureichend gesichert sind. Werden Software oder Systeme von der IT-Security abgeschaltet, können Kundendaten eventuell nicht mehr ausgelesen und Bestellungen nicht mehr aufgegeben werden. Die Abfolge der Integrationsmaßnahmen muss unter Berücksichtigung der Interdependenzen und möglicher Zielkonflikte koordiniert und getaktet werden, um größere Schäden zu vermeiden.

Empfehlung: Nichts ist so wichtig wie eine detaillierte Integrationsplanung, die mit den Transaktionszielen und der IT-Strategie abgestimmt ist. Stellen Sie sicher, dass ein Day-One-Plan vorliegt, kritische zeitsensitive Aktionen frühzeitig gestartet werden und die Abhängigkeiten und Zielkonflikte bei der Maßnahmenplanung berücksichtigt werden.

→ 4. Geschwindigkeit

Zeit ist Geld - doch gut Ding will Weile haben. Bei Integrationszielen, die nicht in den ersten sechs bis neun Monaten erreichbar sind, sinkt die Wahrscheinlichkeit drastisch, dass sie jemals erreicht werden. Manager sollten das Momentum einer M&A-Transaktion nutzen und die Maßnahmen des Integrationsplans rasch ausführen. Denn schwindet die erste Begeisterung für den Deal und holt die Mitarbeiter das Tagesgeschäft ein, sinkt unweigerlich die Motivation und somit Produktivität.

Soll zum Beispiel das erworbene ERP-System mit dem des Käufers verschmolzen werden, ist ein baldiger Harmonisierungsstart von Vorteil. Denn er signalisiert: Wir wollen zusammenwachsen und die neue Organisation erhält ein IT-System, das die Vorzüge aus beiden Unternehmen vereint.

Oft lässt es sich für eine Übergangszeit nicht vermeiden, redundante Applikati-

onen zu betreiben und manuelle Lösungen zu schaffen, die zum Beispiel den Austausch von Informationen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Applikationen möglich machen. Sofern dieser Zustand keine Dauersituation wird, ist dies ein notwendiges Übel, das akzeptiert werden muss.

Zeitliche Zielkonflikte und Integrationsrisiken sind eng miteinander verknüpft. Wie bereits geschrieben, müssen stets die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen, um die jeweiligen Potenziale zu heben. Zudem sollten die Pläne und Ziele realistisch sein. Wer zum Beispiel bei der Integration zweier größerer, international agierender Unternehmen plant, alle Standorte weltweit in zwei Wochen an die IT anzubinden und außer Acht lässt, dass die eigene Organisation dies gar nicht stemmen kann, verbaut sich von Anfang an den Integrationserfolg.

Empfehlung: Bleiben Sie flexibel und reagieren Sie schnell auf neue, unverhofft auftretende Probleme. Nutzen Sie beim Harmonisieren der IT die Chance für eine Stammdatenbereinigung und lassen Sie redundante Systeme möglichst kurz parallel laufen, da sich sonst noch mehr Daten anhäufen. Und: Bleiben Sie realistisch mit Ihren Erwartungen und Plänen.

→ Der Autor



Stephan Jansen ist geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Bad Homburg. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen und deren Übergabe bzw. Integration.

jansen@
wissensmanagement.net