

Die IT-Fallen bei Unternehmensakquisitionen und -integrationen umgehen

von **Gastautor**



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 möglichst wenig kosten und soll vorgestern erledigt sein“ verfährt, erleidet schnell Schiffbruch.

Die Praxis zeigt: 75 Prozent aller Führungskräfte unterschätzen die Bedeutung der IT für den M&A-Erfolg. Regelmäßig verzögern sich Unternehmensübernahmen, weil

- die Systeme erst noch separiert,
- redundante Systemstrukturen beseitigt und
- Transitional Service Agreements für Dienstleistungen rund um die IT-Daten und -Applikationen, die von dem Käufer vom Verkäufer für eine gewisse Zeit noch weiter bezogen werden sollen, noch 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 geht bei der IT-Integration nicht

Die Inhalte des Beitrags [\[Ausblenden\]](#)

Privatsphäre-Einstellungen

Augen zu und durch geht bei der IT-Integration nicht
Die vier Kernprobleme bei der IT-Integration
Komplexität der Applikationen und Systeme
Kosten, Kosten, Kosten
Risiken
4) Geschwindigkeit
Über den Autor:

Augen zu und durch, ist bezogen auf die IT 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. Funktionsbereiche wie die Finanzen und HR (z.B. Lohnzahlungen und Rechnungswesen) müssen in der Regel sofort integriert werden. Auch die Email- und Telefonsysteme, die Netzwerke und die IT-Sicherheit müssen nach einem Unternehmenskauf unmittelbar adressiert werden. 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 Konfliktpotential. Sie zu kennen, ist wichtig, denn dann lassen sich Fallstricke umgehen und durch geeignete Maßnahmen M&A-Projekte beschleunigen. Zudem verläuft die Integration stressfreier.

Die zentralen Themen 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

Sind während der Due Diligence – dem Prüfungsprozess während einer M&A-Transaktion, bei dem das Zielunternehmen alle wichtigen Dokumente, Prozesse und Güter offenlegt – die Soft- und Hardware-Standards abgeglichen worden, zeigt sich meist schnell: Es gibt viel zu tun. Redundante Systeme und Softwarelösungen müssen konsolidiert, Daten übertragen und die Benutzer auf die jeweils unbekannte Software geschult werden. Der Geschäftsführer oder Vorstand erwartet (zu Recht), dass das operative Geschäft ab Tag eins der Übernahme flüssig weiterläuft. Hierfür muss unter anderem die interne Kommunikation möglichst reibungslos laufen, und auch die E-Mail-

Adressen und Telefonnummern sollten widerspiegeln, dass das zugekaufte Target nun Teil des eigenen Unternehmens ist.

Kompliziert wird die IT-Integration insbesondere dann, wenn zum Beispiel das Zielunternehmen bzw. erworbene Unternehmen für wichtige Prozesse eine eigenentwickelte Software nutzt, während diese beim Käufer durch eine unternehmensweite Standardsoftware abgedeckt werden (z.B. Vertriebs- und CRM- oder HR-Software, die beim Käufer im ERP-System enthalten ist). Die dann erforderliche IT-Anpassung an die Geschäftsprozesse und die damit verbundene Datenmigration erhöht 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. Dass diese erhalten bleiben müssen, um die strategische und operative Stärke zu bewahren, versteht sich von selbst. Konsolidierungen sollten daher mit Bedacht geplant werden. Mehr ist nicht immer besser. So manches Unternehmen hat sich schon kaputt-strukturiert.

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 zusammengearbeitet wird) des neuen, gemeinsamen Unternehmens aus. Identifizieren Sie kritische Software und Infrastruktur sowie notwendige Modifikationen derselben, die zum „Day One“ (dem Tag nach der Eigentumsübertragung) bereitstehen muss.*

2. Kosten, Kosten, Kosten

Bis zu 60 Prozent der Kostensynergien, die bei einer M&A-Transaktion möglicherweise zu erzielen sind, sind von der IT abhängig. Zentrale Synergietreiber sind die Konsolidierung der Systeme, Prozesse und Dienstleistungen sowie die Zentralisierung der sogenannten Shared Services.

Um diese Synergien zu erzielen, benötigt man die entsprechenden personellen Ressourcen. Sie werden regelmäßig zu niedrig geplant, um den Deal vor den Entscheider-Gremien möglichst attraktiv erscheinen zu lassen. Dabei ist bekannt, dass die IT-Kosten 30 Prozent und mehr der Gesamtintegrationskosten ausmachen, insbesondere wenn ERP-Systeme konsolidiert und externe IT-Berater involviert werden.

Auch die Lizenzkosten können zu böse Überraschungen führen. Wurde zum Beispiel im Rahmen der Due Diligence nicht abgeklärt, wer die Besitzrechte an den Lizenzen hält oder um welche Art von Lizenz es sich handelt (sind z.B. Wartungen ausgeschlossen) müssen eventuell vorhandene Lizenzen neu bezogen werden.

Manche Aufwendungen sind weniger gut zu beziffern – zum Beispiel das Beantragen einer Standleitung, um die erforderlichen Applikationen und Systeme effizient betreiben zu können.

Wartezeiten von zwei Jahren und mehr sind beim Marktführer für Telekommunikation in Deutschland (je nach Standort) keine Seltenheit.

Knappe Budgets gehen oft mit einer Reduktion der IT-Support-Kapazitäten für die Integration einher, was zu einer höheren Unzufriedenheit der Mitarbeiter führt. 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. Besser noch: Bauen Sie Puffer für unerwartete Kosten ein, die immer entstehen – auch bei einer noch so guten Planung. Setzen Sie sich als IT-Chef durch, wenn unrealistisch niedrige IT-Integrationskosten geplant werden, damit der M&A-Deal möglichst positiv vor Entscheider-Gremien erscheint. Sie und Ihr Team müssen die Suppe nämlich 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 Zielvorgaben nicht mit den Zielen einzelner Disziplinen kollidieren. So sollte zum Beispiel bei den rasch umzusetzenden System-Migrationen sichergestellt sein, dass laufende Entwicklungs- oder Testumgebungen nicht einfach „platt gemacht“ werden und anschließend viele Mann-Tage nötig sind, diese zu rekonstruieren.

Im Zeitalter der Cyber-Kriminalität sind die Datacenter, IT-Anlagen, Kommunikationssysteme und Netzwerke unbedingt vor dem Zugriff Dritter zu schützen. Bei einer laufenden IT-Integration ist die Gefahr besonders groß, dass Lücken entstehen und sensible Unternehmensdaten zeitweise, unzureichend gesichert sind. Werden Software oder Systeme aus Sicherheitsbedenken von den IT-Security-Mitarbeitern abgeschaltet, können Kundendaten eventuell nicht mehr ausgelesen und Bestellungen nicht mehr aufgegeben werden. Die Reihenfolge und Abhängigkeiten der Integrationsmaßnahmen und die Zielkonflikte einzelner Workstreams bzw. Abteilungen müssen sorgfältig koordiniert und getaktet werden, um größere Schäden zu vermeiden.

Jedes M&A-Projekt ist anders. Um stets besser zu werden und gemachte Fehler nicht wieder zu begehen, ist es sinnvoll, die Lessons-Learned nach jedem IT-Projekt festzuhalten (z.B. im M&A-Playbook) und in der Organisation zu teilen.

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 anhand priorisierter Maßnahmen berücksichtigt werden. Halten Sie neue Erkenntnisse zur Risikovermeidung in Ihrem M&A-Playbook fest.

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 sind gut beraten, das Momentum einer M&A-Transaktion zu nutzen und die Maßnahmen des Integrationsplans rasch auszuführen. Geht aufgrund der hohen Anforderungen einer IT-Integration die erste Begeisterung für den Deal verloren und holt die Mitarbeiter das Tagesgeschäft wieder ein (das meist parallel zu den Integrationsaufgaben erledigt werden muss), sinkt unweigerlich die Motivation und folglich die Produktivität.

Soll zum Beispiel das erworbene ERP-System mit dem des Käufers verschmolzen werden oder steht bei ihm ohnehin eine Harmonisierung der Systeme an, ist ein baldiger Harmonisierungs-Start der Systeme von Vorteil. Denn er signalisiert: Wir wollen zusammenwachsen, und die neue Organisation erhält ein IT-System, das die Vorzüge aus beiden Unternehmen vereint. Zudem besteht die Chance, Datensätze möglichst bald zu reduzieren; Wenn beispielsweise nur sechs- der vierzigtausend Artikel in einem ERP-System in den letzten drei Jahren bewegt wurden, ist ein „Ausmisten“ angesagt.

Oft lässt es sich für eine Übergangszeit nicht vermeiden, redundante Applikationen zu betreiben und manuelle Lösungen zu schaffen, die den Austausch von Informationen bzw. das Zusammenwirken unterschiedlicher Applikationen möglich machen. Sofern dieser Zustand keine Dauersituation wird und die Harmonisierungsprojekte konsequent vorangetrieben werden, 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 gewisse Potenziale heben zu können. Zudem sollten die Pläne und Ziele realistisch sein. Wer zum Beispiel bei der Integration zweier größerer, international agierender Unternehmen plant alle Standorte 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 bei neuen Problemen. Auch zwei Monate vor dem Go-Life treten nicht selten noch Überraschungen auf. Nutzen Sie 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.*

Über den 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