

Post Merger Integration: Synergiehebel Informationstechnologie

Dr. Juan Rigall & Matthias Hornke, LL.M. (M&A), Droege & Comp., Düsseldorf*

1. Einleitung

► Die Relevanz von Informationstechnologie (IT) für Geschäftsmodelle hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Kam IT im letzten Jahrzehnt häufig noch primär die Rolle einer rein unterstützenden Funktion zu, die vornehmlich zur Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen beitrug, so bildet IT heute vielfach das Fundament von ganzen Geschäftsfunktionen. Die informationstechnische Durchdringung betrieblicher Wertschöpfungsketten ist allgemein stark angestiegen. Teilweise basieren gesamte Geschäftsmodelle wie Internetmarktplätze oder der Online-Vertrieb, z.B. von Medieninhalten, auf IT-Systemen. Eine funktionierende IT ist somit vielfach vital für die Funktion des Unternehmens – das gilt insbesondere in der Sondersituation eines Unternehmenskaufs. In der Post Merger-Phase muss die IT-Integration die operative Stabilität des fusionierten Unternehmens sicherstellen und darüber hinaus die Voraussetzung für die Realisierung der geplanten Synergien liefern – erfahrungsgemäß sind oftmals mehr als 50% aller Synergien von der effizienten IT-Integration abhängig. Neben dieser Enabler-Rolle der IT wird vielfach noch angestrebt, die IT-Kosten selbst zu senken, und somit kommt der IT in der Post Merger Integrations-Phase die Doppelrolle von Synergiequelle und Synergiehebel zu.

Warum ist die IT-Integration von essentieller Bedeutung für die gesamte Post Merger Integration (PMI)? Wie lassen sich IT PMI-Typen klassifizieren? Welche Kernziele werden mit einer IT-PMI verfolgt? Wie ist die IT-PMI idealtypisch organisiert? Was sind elementare Bestandteile einer IT-PMI und was deren Erfolgsfaktoren? Der folgende Artikel gibt Antworten hierauf und hilft dem Integrationspraktiker, mit einer effizienten IT-PMI maßgeblich zum Gesamterfolg der Post Merger Integration beizutragen.

2. IT als „Backbone“ der Post Merger Integration

Die störungsfreie und schnelle operative Integration des gekauften Unternehmens ist ebenso wie die schnelle Realisierung von angestrebten Kosten- und Umsatzsynergien regelmäßig eines der Hauptziele der Post Merger Integration. Die Unternehmensfunktion IT liefert mit der

notwendigen Hard- und Software die Grundvoraussetzung für stabile Geschäftsprozesse und die gewünschte Syngierealisierung. So lassen sich Kostensynergien in der Verwaltung i.d.R. erst realisieren, wenn mit einheitlicher Software (z.B. Finanz- und Rechnungswesen) gearbeitet wird. Aber auch vertriebsseitige Umsatzsynergien sind auf einheitliche Systeme mit Produkt- und Preisinformationen angewiesen, um den Kunden am Point-of-Sale optimalen Service zu bieten. Die Bedeutung der IT als „Backbone“ zur schnellen Anbindung des akquirierten Unternehmens und zur Realisierung von Kosten- und Umsatzsynergien steht somit außer Frage. Abbildung 1 stellt exemplarisch die drei IT-Bereiche Infrastruktur, Anwendungen und Organisation & Prozesse und deren Synergiepotenzial innerhalb der IT-Funktion dar und zeigt darüber hinaus, welche Synergien in anderen Unternehmensfunktionen erst durch eine optimale IT-PMI verwirklicht werden können (Synergie Enabler-Rolle der IT).

Neben der oben beschriebenen Bedeutungszunahme von IT für Geschäftsprozesse und für die Syngierealisierung haben sich seit der letzten M&A-Welle (sog. fünfte M&A-Welle) um die Jahrtausendwende aber sowohl die IT-Infrastruktur als auch die IT-Anwendungen (Applikationen) stark weiterentwickelt. Beispiele für solche technologischen Entwicklungen sind die unter dem Schlagwort Web 2.0 genutzten internetbasierten Anwendungen zur Ergänzung, Veränderung und Neuerstellung von Inhalten („User Generated Content“) und im Bereich der informationstechnischen Vernetzung insbesondere die breit verfügbare und mittlerweile kostengünstige Breitbandtechnologie. Produkte wie z.B. das sog. „Triple-Play“ (Telefonie, Internet, Fernsehen) über Breitbandverbindungen, das in der letzten M&A-Welle noch weitestgehend in der Markteinführungsphase war, haben mittlerweile in vielen Ländern einen hohen Reifegrad erreicht. Die Vernetzung von Anwendungen über das Internet und auch über mobile Kommunikationstechnik hat weiter dazu geführt, dass dem Thema Standardisierung von Schnitt-

* Autorenkontakt: Matthias_Hornke@droege.de
Dr. Juan Rigall ist geschäftsführender Partner, Matthias Hornke, LL.M. (M&A), Senior Consultant bei Droege & Comp. in Düsseldorf.

Abb. 1 | IT PMI-Synergien bei IT und durch IT

Quelle: Eigene Darstellung

IT-Bereich	IT-Synergien (Beispiele)	Abgeleitete Synergien (Beispiele)
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte IT-Einkaufskonditionen für Hardware durch Mengeneffekte ▪ Konsolidierung von Rechenzentren oder einzelner Infrastrukturbestandteile ▪ Verringerung von Kommunikationskosten durch einheitliche Netze (z.B. WAN) ▪ Geringere Betriebskosten für Infrastruktur (z.B. Full Service Printing) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierung der Produktionsplanung durch Vernetzung der Produktionsstandorte ▪ Verbesserung des Verkaufsprozesses durch systemtechnische Anbindung des Point-of-Sales an Lager und Produktionskapazitäten ▪ F&E: Simultaneous Engineering durch Vernetzung
Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminierung doppelter Anwendungen ▪ Einsparung von Lizenzkosten durch Reduktion der Anwendungen bzw. einheitliche Benutzerkonzepte ▪ Konsolidierung von Stammdaten (incl. Stammdatenpflege) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringere Ausbildungskosten durch Systemvereinheitlichung und somit höhere Personalflexibilität ▪ Verringerung von Ausfallzeiten und Unfallkosten durch effizientere Informationsbereitstellung
Organisation & Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eliminierung von redundanten Prozessen ▪ Konsolidierung der IT-Organisation ▪ Standardisierung von IT-Schulungen ▪ Erhöhung der IT Sicherheit/Reduktion von Datenmissbrauch ▪ Verbesserte Data Recovery Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verringerung der Produktionsausfallzeiten durch effizientere IT-Hotlines/Desaster Recovery Prozeduren ▪ Höhere Vertriebsleistung durch verbesserte Informationsbereitstellung (z.B. CRM-Software)

stellen und Datenformaten zunehmend hohe Bedeutung geschenkt wird.

Wurde in der fünften M&A-Welle die Bedeutung von IT-PMI schon intensiv diskutiert¹, so hat dieses Thema seitdem in der aktuell ablaufenden sechsten M&A-Welle nochmals an Bedeutung gewonnen. Entsprechend hat das Thema Post Merger Integration von IT auch verstärkt Einzug in die wissenschaftliche Diskussion gefunden, wobei die Intensität der Diskussion nicht der hohen Bedeutung entspricht, die dieses Thema in der täglichen Fusionspraxis genießt².

3. IT PMI-Typen und Kernziele

Die Kernziele der IT-PMI sind vor dem Hintergrund der jeweiligen Akquisitionslogik zu sehen, da die IT-PMI zur Erreichung der Akquisitionsziele beizutragen hat. Ausgangspunkt für die Definition von IT PMI-Zielen ist somit ein Verständnis der wesentlichen Akquisitions- und Integrationslogik.

IT PMI-Typen lassen sich z.B. bzgl. der **Akquisitionsrichtung** (horizontal und vertikal), aber auch anhand der Homogenität des jeweiligen Geschäftsmodells des Käufers und des gekauften Unternehmens unterscheiden. Eine horizontale Akquisition wird i.d.R. die Standardisierung der IT-Funktion und somit die Realisierung

von Skaleneffekten (sog. „Economies of Scale“) als Ziel haben, da ansonsten unterschiedliche IT-Systeme auf derselben Wertschöpfungsstufe parallel zur Anwendung kommen würden. Eine vertikale Integration ist dagegen auch ohne eine Standardisierung der IT-Systeme möglich, es müssen stattdessen insbesondere die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen „IT-Welten“ definiert und implementiert werden. Unterschiedliche Stufen der Wertschöpfungskette haben i.d.R. unterschiedliche Anforderungen an IT-Funktionalität und deshalb sind die Synergiepotenziale bei den IT-Applikationen hier häufig stark beschränkt.

Bzgl. des **Geschäftsmodells** ist entscheidend, inwieweit IT selbst das Geschäftsmodell begründet. Erwirbt z.B. der Betreiber einer Online-Handelsplattform eine andere Online-Handelsplattform, so ist eine Integration mit dem Ziel der Synergierrealisierung ohne Harmonisierung und vollständige Integration von z.B. Kommunikations-, Content Management- und Abrechnungssystemen nicht möglich. Bei einer hohen informationstechnischen Durchdringung von Geschäftsprozessen kommt somit der

1 Vgl. z.B. Informationweek Nr. 6/1999, S. 26ff. und manager magazin Nr. 12/2001, S. 90ff.

2 Vgl. zur wissenschaftlichen Diskussion exemplarisch G. Kromer, Integration der Informationsverarbeitung in Mergers & Acquisitions, 2001 und C. E. Rentrop, Informationsmanagement in der Post Merger Integration, 2002.

Abb. 2 | Kernziele der IT-PMI als Funktion von Geschäftsmodell und Akquisitionstyp

Quelle: Eigene Darstellung

Akquisitionstyp Geschäftsmodell	Horizontal	Vertikal
IT getrieben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximale IT-Standardisierung ▪ Schnelle IT-Integration ▪ Erzielung hoher Prozessstabilität und Datenqualität ▪ IT-Synergienutzung ohne Qualitätsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardisierung nur bei positiven Kosten- und/oder Umsatzeffekten ▪ Schnelle IT-Integration ▪ Klare Schnittstellendefinition ▪ Harmonisierung der IT-Performance – Vermeidung von „Bottlenecks“
IT unterstützt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bei kostengetriebenen Akquisitionen starker Fokus auf Standardisierung und Realisierung von Kostensynergien ▪ Bei Akquisitionen zur Erzielung von Absatzsynergien starker Fokus auf IT zur Verkaufsunterstützung ▪ IT-Integrationsgeschwindigkeit generell als Funktion der IT-Relevanz im Unternehmen ▪ IT-Integrationsaufwand in Abhängigkeit von benötigter IT-Funktionalität ▪ IT als „Synergie-Enabler“ für andere Unternehmensfunktionen (z.B. HR, F&E, Produktion) 	

IT als Synergiehebel eine starke Rolle zu und die Einhaltung von IT-Service Levels hat gleichzeitig hohe Priorität, um die Erbringung unternehmenskritischer Prozesse zu gewährleisten. Hat die IT im Geschäftssystem lediglich einen unterstützenden Charakter, z.B. Werkstattkapazitätsplanung in einer Autoreparaturbetriebskette, so ist auch eine sehr eingeschränkte IT-Integration denkbar und für den Gesamtintegrationserfolg weitestgehend unschädlich.

Neben dem Unterscheidungsmerkmal horizontale versus vertikale Integration und IT-Relevanz des Geschäftsmodells wird er IT PMI-Typ von der **Motivation der Akquisition** geprägt. Ist die Transaktion z.B. kostensynergiemotiviert, so wird auch die IT-Integration entsprechend stark kostenorientiert sein und entsprechend werden Entscheidungen zu IT-Infrastruktur bzw. IT-Applikationen stark von Kostengesichtspunkten geprägt sein. Eine Akquisition, die auf schnelle Absatzsynergien zielt, wird dagegen eine schnelle IT-Integration mit qualitativ sehr hochwertiger IT-Infrastruktur und IT-Applikationen zum Ziel haben und somit die Enabler-Rolle von IT für eine reibungslose Produktherstellung und Vertrieb im Fokus haben.

Ebenso wie die Andersartigkeit einer jeden Post Merger Integration sind auch die Ziele einer IT-PMI stets unterschiedlich – wenn auch teilweise nur in Nuancen. Festzuhalten ist somit, dass der Erfolg einer IT-PMI stets nur vor dem Hintergrund der PMI-Ziele gemessen werden kann und deshalb die Zieldefinition der gesamten Akquisition und davon abgeleitet auch der IT-PMI vor der eigentlichen Integration abgeschlossen sein muss. Abbildung 2 stellt im Überblick wesentliche typische Ziele einer IT-PMI entlang der Dimensionen Akquisitionstyp und Geschäftsmodell dar.

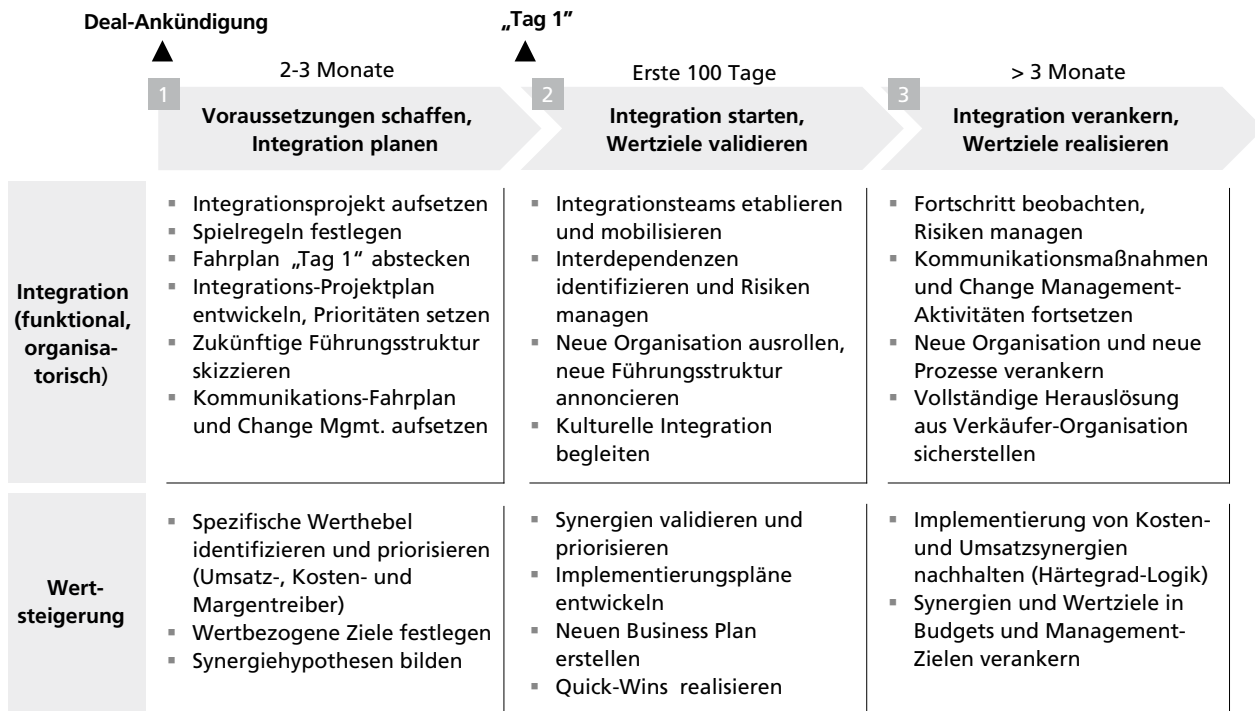
Die IT-Integration muss sich sowohl bzgl. IT-Funktionalität aber auch bzgl. Kosten an der vorhandenen IT-Funktionalität beim Erwerberunternehmen und beim Akquisitionstyp orientieren. Deshalb ist zur Schaffung von Transparenz die Durchführung einer **IT Due Diligence** in einer frühen Phase des Erwerbprozesses zu empfehlen. Da die Pre-Merger-Phase jedoch i.d.R. stark von Aktivitäten zur Kaufpreisfindung und damit einhergehenden rechtlichen Überlegungen geprägt ist, wird einer solchen IT Due Diligence i.d.R. nicht die notwendige Aufmerksamkeit geschenkt. Auch wenn eine intensive IT Due Diligence häufig allein aus Geheimhaltungsgründen der Kauf- bzw. Verkaufsabsicht nicht möglich ist, so können zumindest wesentliche Informationen wie z.B. Anzahl der IT-Nutzer, vorhandene IT-Infrastruktur, IT-Applikationen und IT-Service-Verträge (inkl. Lizenzverträge) aufgenommen werden. Auch sollte darauf hingewirkt werden, nicht kurz vor dem Kauf noch langfristig bindende Verträge für z.B. Software-support oder Netzwerkbereitstellung einzugehen, die die spätere IT-Integration negativ beeinflussen bzw. kurzfristig vollkommen abgeschrieben werden müssen und somit direkt negativ ergebniswirksam werden.

4. Organisation der IT-PMI

Die hohe Bedeutung der IT-PMI als Querschnittsfunktion und Enabler im „Orchester“ sämtlicher funktionaler Post Merger Vorgehensweisen (z.B. Vertrieb, Marketing, F&E, HR) führt zur Notwendigkeit einer entsprechend optimal gestalteten **Projektorganisation für die IT-PMI** – nicht zuletzt weil das IT-Integrationsprojekt vielfach einen Kostenanteil von mehr als 50% am Gesamtintegrationsbudget hat³. Das IT-Integrationsprojekt als einer der zentralen PMI-Bestandteile

Abb. 3 | Idealtypisches PMI-Framework

Quelle: Eigene Darstellung



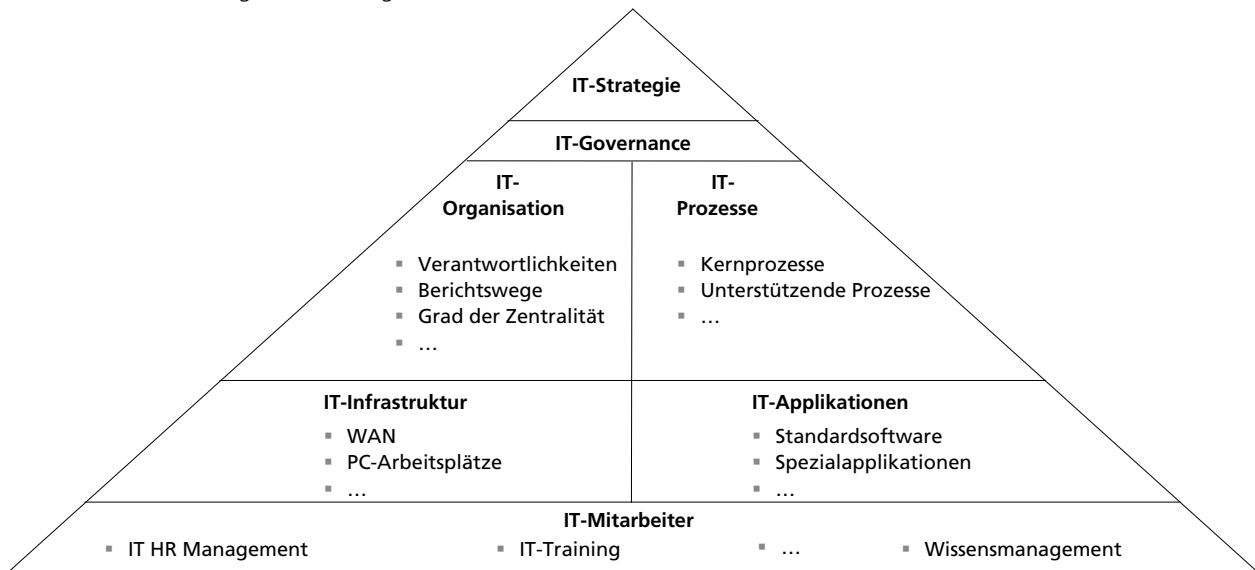
muss deshalb sehr strukturiert und zielorientiert aufgesetzt, mit hochqualifiziertem Personal ausgestattet und jederzeit auskunftsfähig bzgl. Budget- und Abarbeitungsstand sein. Neue IT-Anforderungen, die im Laufe des IT PMI-Projekts entstehen, sollten von einem zentralen IT PMI-Management dokumentiert, bzgl. Kosten und Nutzen abgeschätzt und priorisiert werden. In Abstimmung mit dem PMI-Gesamtprojektmanagement erfolgt dann eine Entscheidung zur Umsetzung dieser „Change Requests“. Erfahrungsgemäß sollten wesentliche Entscheidungen zur IT-Integration, z.B. für Applikationen, früh getroffen werden sowie Änderungen und Entwicklungen nur in sehr beschränktem Umfang zugelassen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die IT-Funktionalität und somit das operative Geschäft unter einer zu komplexen Anforderungsvielfalt leiden und Begehrlichkeiten entstehen, im Rahmen der IT-PMI nicht-geschäftskritische IT-Funktionalität zu implementieren. Erst nach der Integrationsphase sollte im Rahmen einer Optimierungsphase ein Fahrplan für Entwicklungen erstellt werden. Bis zu diesem Zeitpunkt sollten die Hürden für die Änderung des IT-Integrationsplans bewußt hoch gewählt werden. Diese stringente Vorgehensweise ist notwendig, um einerseits das Hauptziel „reibungslose Fortführung des operativen Betriebs“ zu verfolgen und darüber hinaus das IT PMI-Budget jederzeit unter Kontrolle zu haben und somit den typischen „Scope Creep“⁴, der vielen IT-Projekten auch in der Post Merger-Phase anhaftet, zu vermeiden. Ebenso wie die anderen funktionalen Post Merger-Vorgehensweisen (z.B. HR, F&E, Vertrieb) hat sich der zeitliche Ablauf der IT Post Merger Integration an dem **allgemei-**

nen PMI-Framework zu orientieren, das in Abbildung 3 dargestellt ist. Für jede der darin dargestellten Aktivitäten sind die IT-spezifischen Tätigkeiten zu definieren und durchzuführen. Aufgrund der Enabler-Funktionalität von IT können die einzelnen funktionalen Post Merger Integrationen jedoch nicht isoliert betrachtet werden, sondern es sind jeweils die Abhängigkeiten zwischen IT und den anderen Funktionen zu betrachten. So kann z.B. eine vollständige Integration von Finance & Accounting erst dann stattfinden, wenn die dafür notwendigen Applikationen implementiert und kompatibel sind. Idealerweise ist für jede geplante Kosten- und Umsatzsynergie zu definieren, welche IT-Funktionalität jeweils die Voraussetzung ist. Diese **Synergie-durch-IT-Funktionalität-Dokumentation** hilft, einzelne Aktivitäten innerhalb der IT-PMI zu priorisieren und die Akzeptanz innerhalb anderer Unternehmensfunktionen für die IT-Integration und den damit verbundenen Ressourcenaufwand zu erhöhen. Generell ist somit zu empfehlen, die Projektorganisation für die IT-Integration, z.B. das IT-Integration Office, organisatorisch und kommunikationstechnisch eng mit den anderen funktionalen Integrationen und einem Gesamt-Integrationsoffice zu vernetzen.

3 Einen hohen Kostenanteil von ca. zwei Dritteln an den IT Post Merger Integrationskosten entfällt regelmäßig auf die Integration der ERP-Systeme mit den begleitenden Migrationsprojekten für Daten und Systemmodifikationen.
 4 Häufig verwendeter Begriff im Projektmanagement; bezeichnet unkontrollierte Änderungen des Projektumfangs; tritt vor allem dann auf wenn dieser nicht klar definiert, dokumentiert oder kontrolliert wird.

Abb. 4 | Wesentliche Bestandteile einer IT-PMI

Quelle: Eigene Darstellung



5. Bestandteile und Erfolgsfaktoren der IT-PMI

Die wesentlichen Bestandteile der IT-PMI können anhand einer IT-Pyramide dargestellt werden (vgl. Abb. 4). Jedem dieser IT-PMI-Bestandteile lassen sich dann wiederum wesentliche Erfolgsfaktoren zuordnen, die im Folgenden dargelegt werden.

Die **IT-Strategie** eines Unternehmens liefert Aussagen, die unmittelbar auf Qualität und Kosten der IT-Funktion im Unternehmen schließen lassen. So verursachen z.B. hohe Sicherheitsstandards verbunden mit einer modernen IT-Infrastruktur und -Applikationslandschaft eine sowohl qualitativ hochwertige als auch kostenintensive IT-Funktion. Je stärker die Unterschiede in der IT-Strategie des übernehmenden Unternehmens und des Akquisitionsziels sind, desto eher wird es zu Komplikationen bei der IT-PMI kommen. IT-Mitarbeiter mit z.B. hohem Berufsethos und Stolz auf hohen Eigenleistungsanteil und hohe Sicherheitsstandards werden i.d.R. mit Widerstand reagieren, wenn Sie in eine aus ihrer Sicht „Low Level IT“ integriert werden sollen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bzgl. der IT-Strategie ist somit, rechtzeitig Unterschiede der jeweiligen IT-Strategien der beteiligten Unternehmen festzustellen und die zukünftige IT-Strategie zu kommunizieren, um die Erwartungshaltung des beteiligten IT-Personals und auch der IT-Anwender zu managen. Diese Aufgabe ist top-down durch die IT-Leitung zu erbringen und muß sich am allgemeinen Kontext und den Zielen der Akquisition orientieren.

Die **IT-Governance** beschreibt die Regeln und Standards zur Führung in der IT-Organisation und zur Erbringung der IT-Funktion im Unternehmen. Ebenso wie bei der IT-Strategie ist es auch bei der IT-Governance erfolgskritisch, die Regeln der IT-Funktion klar und rechtzei-

tig zu kommunizieren und die entsprechenden Tools zur Verfügung zu stellen. Neben allgemeinen Aussagen zu Zielen und Handhabung der IT-Governance sind in diesem Zusammenhang insbesondere IT-Guidelines für die verschiedenen Anwendungsbereiche, z.B. Datensicherheit, Benutzerverwaltung, Stammdatenmanagement etc., zu nennen. In der frühen Phase der IT-Integration ist ein Implementierungsplan für z.B. IT-Guidelines (inkl. Abfolge der Informationsverteilung, Zielpublikum, Priorisierung der IT-Guidelines) zu erstellen und eng bzgl. der Umsetzung zu verfolgen. Rechtzeitig sind alle Key-Player für die IT-Governance zu involvieren, z.B. IT-Leitung, Datenschutzbeauftragter, aber auch die Account-Manager der IT-Service Provider. Gerade in der Übergangsphase der PMI sollte dem Datenschutz eine sehr hohe Aufmerksamkeit gewidmet werden da z.B. durch erhöhte Personalfuktuation die Gefahr von Datenmissbrauch besteht.

Bei der **IT-Organisation** wird zwischen Ablauforganisation und Aufbauorganisation unterschieden. Während die IT-Ablauforganisation durch die IT-Prozesse ausreichend beschrieben wird (siehe unten), liegt ein hohes Risiko in einer mangelhaften Planung und Implementierung der zukünftigen IT-Aufbauorganisation. Es ist zu empfehlen, die IT-PMI-Projektorganisation so aufzusetzen, dass die dort involvierten IT-Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in optimaler Weise innerhalb der zukünftigen IT-Aufbauorganisation einsetzen können. Die optimale Gestaltung des Übergangs von der IT-PMI-Projektorganisation in die IT-Linienorganisation ist ein wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor, dem mit der frühzeitigen Benennung von Verantwortlichkeiten und der Definition von Soll-Berichtswegen begegnet werden sollte. Wichtig für den Projekterfolg ist dabei die Besetzung des IT-PMI-Projekts mit einem ausgewogenen Verhältnis von Macht- und Fachpromotoren.

Für die **IT-Prozesse** ist im Rahmen der IT-PMI von elementarer Bedeutung, zu regeln, in welcher zeitlichen Reihenfolge welche Prozesse eingeführt, modifiziert bzw. abgeschafft werden. Zu Beginn der IT-PMI ist zu definieren, welche IT-Prozesse in Zukunft zur Anwendung kommen sollen und was die wesentlichen Parameter des jew. Prozesses sind (Input, Beteiligte, Output). Kernprozesse mit hoher Bedeutung für die Erbringung der IT-Funktion im Unternehmen müssen dabei mit erster Priorität behandelt werden. Keinesfalls darf der Fehler begangen werden, hohe personelle und finanzielle Ressourcen auf „Nice-to-have“-Prozesse zu verwenden.

Die Integration der **IT-Infrastruktur** bietet schon in einer frühen Phase der Integration Chancen für „Erfolgsmeldungen“ und somit Motivation aller Integrationsbeteiligten. So schafft ein gemeinsames Datennetz die Möglichkeit zur Nutzung eines gemeinsamen Intranets und einer gemeinsamen Kommunikationsplattform (insbesondere E-Mail) für formelle aber auch informelle Kommunikation. Wesentlicher Erfolgsfaktor der IT-Infrastruktur-Integration ist z.B. eine frühzeitige Aufnahme der Infrastrukturlandschaft und Entscheidungsfindung, z.B. bzgl. Provider für WAN/LAN, Betrieb von Datacentern und zukünftig verwendeter Arbeitsplatzinfrastruktur. Zu berücksichtigen ist, dass die IT-Infrastruktur die Grundvoraussetzung für die Integration der IT-Applikationen ist und deshalb die IT-Infrastruktur-Integration der Integration der IT-Applikationen zeitlich vorausgehen muss.

Die **IT-Applikationen** zeichnen sich durch die unmittelbare Kommunikation mit dem Nutzer aus. Deshalb ist es notwendig, die Soll-Landschaft für IT-Applikationen und den Migrationspfad dorthin sorgfältig zu planen und Vor- und Nachteile unterschiedlicher Migrationsalternativen abzuwägen. Die Entscheidungen für IT-Applikationen (Plattformen) und den Migrationspfad sollten zu Beginn der IT-PMI getroffen werden. Im Sinne eines optimierten Schulungsaufwandes und einer universalen Einsetzbarkeit von Mitarbeitern ist die Anzahl der verwendeten IT-Applikationen zu minimieren, und wo möglich sollte auf Standardsoftware zurückgegriffen werden. Letzteres gilt insbesondere für Enterprise Resource Planning (ERP)-Anwendungen. Standardsoftware bietet weiter den Vorteil einer Investitionssicherheit, da davon auszugehen ist, dass die jeweiligen Anbieter die Produkte stetig weiterentwickeln. Da Spezialanwendungen gegenüber Standardsoftware i.d.R. bei Anschaffung und Wartung kostenintensiver sind, sollte die Post Merger-Phase genutzt werden, um Synergiepotenziale zu realisieren und aufgeschobene Software-Investitionsmaßnahmen in Richtung einer zunehmenden Standardisierung durchzuführen.

Die **IT-Mitarbeiter** des übernommenen Unternehmens verfügen über umfangreiches spezifisches IT Know-how, das soweit wie möglich in der PMI-Phase genutzt werden sollte. Dem Management dieser Mitarbeiter, des vorhandenen IT-Wissens und der Durchführung von IT-Trainings zur Verteilung des Wissens kommt in der PMI-Phase eine hohe Bedeutung zu. IT Know-how-Träger im akquirierten Unternehmen müssen so früh wie möglich identifiziert und

Abb. 5 | Überblick IT-PMI Bestandteile und Kern-Erfolgsfaktoren

Quelle: Eigene Darstellung

IT-PMI Bestandteile	Kern-Erfolgsfaktoren
IT-Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachvollziehbare Ableitung der IT-Strategie von der Unternehmensstrategie ▪ Klare und rechtzeitige Kommunikation der IT-Strategie an relevante Mitarbeiter
IT-Governance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige Einbindung der Stakeholder (z.B. IT-Mitarbeiter, Externe) ▪ Kommunikation und Implementierung von IT-Guidelines ▪ Datenschutz/Informationssicherheit als Führungsaufgabe
IT-Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige und verbindliche Kommunikation der neuen IT-Organisation ▪ Klares Management von Ausnahmen und Übergangsregeln ▪ Frühzeitige Benennung des IT-Führungsteams und schnelle Personalentscheidungen
IT-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus auf unternehmenskritische Prozesse ▪ Keine Zeit-/Ressourcenverschwendung für „Nice-to-have“-Prozesse
IT-Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schneller Aufbau eines Intranets und Mailfunktionalität (einheitliche E-Mailadressen) ▪ Enge Abstimmung von IT-Infrastruktur-Integration mit Integration von IT-Applikationen ▪ Standardisierung von IT-Infrastruktur
IT-Applikationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühe Entscheidung für IT-Applikationen und Migrationspfad ▪ Intensiver Einsatz von Standardsoftware
IT-Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frühzeitige Identifikation und Bindung von Know-how-Trägern ▪ Intensive Trainings und Feedbackrunden insbesondere für IT-Applikationen

mit geeigneten Anreizen („Incentives“) zum Verbleib im Unternehmen motiviert werden.

Die obige Diskussion über die IT PMI-Bestandteile und der zugeordneten Kern-Erfolgsfaktoren zeigt, dass stets in der IT-PMI eine **hohe Aufgabenkomplexität** durch zeitliche Abhängigkeiten, z.B. IT-Infrastruktur als Basis für IT-Applikationen, und inhaltliche Abhängigkeiten der IT-PMI zu anderen funktionalen Integrationen, z.B. HR-PMI, vorliegt. Zur Beherrschung dieser Komplexität empfiehlt sich die umfangreiche und frühzeitige Erstellung von **Maßnahmenplänen für die IT-Integration**, die innerhalb des IT PMI-Teams und auch innerhalb der gesamten Projektorganisation abgestimmt werden müssen. Diese Maßnahmenpläne enthalten für jede IT PMI-Aktivität Anfangs- und Endzeitpunkte, Verantwortliche, Abhängigkeiten zu anderen PMI-Aktivitäten, Abarbeitungsstatus und sofern möglich Angaben der zugeordneten anteiligen Projektkosten und Synergiebeiträge.

Die **Priorisierung der IT PMI-Bestandteile** hat vor dem Hintergrund des jeweiligen IT PMI-Typs und der verfolgten Kernziele zu erfolgen und kann deshalb nicht allgemeingültig vorgegeben werden. So wird bspw. bei der horizontalen Integration von stark IT-getriebenen Geschäftsmodellen die Integration der Infrastruktur und der darüber laufenden IT-Applikationen höchste Priorität haben, um so den laufenden Betrieb reibungsfrei sicherzustellen.

Die beschriebene Komplexität der IT-PMI führt dazu, dass auch bei einer qualitativ hochwertigen Planung der IT-PMI

ein **erfahrener IT-Integrationsmanager** unabdingbar ist. Die Erfahrung und „Intuition“ des IT-Integrationsmanagers stellt sicher, dass stets der IT-integrationskritische Pfad im Auge behalten wird und Projektrisiken zeitnah identifiziert und gemanagt werden. Abbildung 5 zeigt im Überblick die IT-PMI Bestandteile und die jeweiligen Kern-Erfolgsfaktoren.

6. Zusammenfassung

Die weiter zunehmende Bedeutung von IT für die Erbringung von Unternehmensfunktionen führt dazu, dass der IT-PMI eine zentrale Rolle im „Orchester“ der funktionalen PMIs zukommt. Die besondere Bedeutung ergibt sich darüber hinaus durch den i.d.R. hohen Kostenanteil der IT-PMI an der gesamten PMI und der Enabler-Funktionalität der IT für Synergien in anderen Unternehmensfunktionen. Basierend auf dem Akquisitionstyp, der Bedeutung der IT für das Geschäftsmodell und weiteren Determinanten der jeweiligen Akquisition, z.B. Bedeutung von Kostensynergien und Absatzsynergien, können die Ziele der IT-PMI abgeleitet werden. Die Bestandteile der IT-PMI werden mit Hilfe der IT-Pyramide dargestellt und im Rahmen eines IT PMI-Projekts entlang der PMI-Phasen erfolgt die Umsetzung der IT-PMI. Neben der Berücksichtigung der jeweiligen Erfolgsfaktoren für jedes Element der IT-Pyramide sollte den Abhängigkeiten der IT-PMI zu anderen funktionalen PMIs dabei ein großes Augenmerk geschenkt werden und durch eine solide IT Due Diligence in der Pre-Merger-Phase die notwendige Transparenz geschaffen werden. ■

Literaturhinweis

IFRS Änderungskommentar 2007

Vater, Hendrik; Ernst, Edgar; Hayn, Sven; Knorr, Liesel; Mißler, Peter

2007, 346 S. / Preis: 69,00* Euro, 110 CHF (Serienpreis: 59,00* Euro, 94 CHF) · ISBN: 978-3-527-50287-5

Das Bestreben des IASB, ein weltweites Rechnungslegungssystem zu schaffen und Konvergenz mit den US-GAAP zu erlangen, führt dazu, dass das gesamte Regelwerk ständigen Veränderungen unterliegt. Deutsche Nutzer der IAS/IFRS, die sich zunächst einmal in das aus traditioneller HGB-Sicht fremdartige System eingearbeitet haben, sehen sich nun mit der Anforderung konfrontiert, die ständigen Änderungen nachvollziehen und sachgerecht berücksichtigen zu müssen. Der Änderungskommentar beschäftigt sich nur mit den im relevanten Zeitraum vorgenommenen Änderungen und kommentiert diese praxisnah. Der Nutzer muss sich daher nicht durch umfangreiche Kommentare arbeiten, sondern bekommt nur die Änderungen samt Kommentierung präsentiert. Die Kommentierung umfassen die im Vorjahr neu verabschiedeten (Ergänzung neu bestehender) IFRS, die im Berichtsjahr 2007 erstmals freiwillig oder verpflichtend anzuwenden sind sowie alle Standardentwürfe, die aller Voraussicht nach im Geschäftsjahr 2007 als IFRS oder als Ergänzung zu bestehenden IFRS verabschiedet werden. Des Weiteren sind alle Entwürfe von Interpretationen, die aller Voraussicht nach in 2007 als IFRIC verabschiedet werden, sowie die bereits verabschiedeten IFRIC, die wiederum erstmals freiwillig oder verpflichtend anzuwenden dargestellt. Erstmals werden auch die vom IFRIC veröffentlichten „Agenda Decisions“ („Non-Interpretations“) kommentiert dargestellt. Ergänzend werden wichtige Positionspapiere kommentiert.

Die Kommentierungen werden durch ein hochkarätiges Autorenteam verfasst. An dem Kommentar wirken neben renommierten Wissenschaftlern u.a. auch mehrere Leiter des Rechnungswesens von DAX 30-Unternehmen und Mitarbeiter des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC) mit.