

Please quote as: Leimeister, S.; Leimeister, J. M. & Krcmar, H. (2008): Erfolgsfaktoren für die systematische Durchführung von IT Carve Outs - Eine explorative Untersuchung. In: Proceedings of Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI), München.

Erfolgsfaktoren für die systematische Durchführung von IT Carve Outs – eine explorative Untersuchung

Stefanie Leimeister, Jan Marco Leimeister, Andreas Irmischer, Helmut Krcmar

Technische Universität München
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
Boltzmannstr. 3
85748 Garching bei München

[stefanie.leimeister; leimeister; andreas.irmischer; krcmar] @ in.tum.de

Abstract: Carve Out Projekte, bei denen die Herauslösung von Unternehmensteilen zu eigenständigen Einheiten im Vordergrund steht, finden in der Forschung bisher kaum Beachtung. Die Rolle der IT als Schnittstellenfunktion birgt bei solchen Reorganisationen und Desinvestitionen allerdings große Herausforderungen. Dieser Beitrag analysiert grundlegende Literatur zu Carve Outs und der Rolle der IT bei solchen Projekten. Darüber hinaus werden in einer explorativen Erhebung mit 18 Carve Out Experten empirisch fundierte Erfolgsfaktoren sowie zentrale Gestaltungsempfehlungen zur systematischen Durchführung von IT Carve Outs erarbeitet. Der Beitrag schließt mit einem Ausblick auf künftige Forschungsfelder für das IT-Management bei Carve Out Projekten.

1 Herausforderungen für die IT beim Carve Out von Unternehmensteilen

Übernahmen und Verkäufe von anderen Unternehmen bzw. einzelnen, in sich geschlossenen Geschäftsbereichen von Unternehmen sind bereits seit langem ein wesentliches geschäftspolitisches Instrument der strategischen Unternehmensführung [KS02]. Als zentrale Treiber für diese Entwicklung werden insbesondere eine zunehmende Globalisierung und Deregulierung und die damit verbundene Erwartung der Sicherung von Marktanteilen sowie einer Diversifizierung in neue Märkte und Produkte angesehen [Ja07; Ja98]. Während sich die Forschung jedoch überwiegend mit dem „Verflechten“, also dem Zusammenschluss und Kauf von Unternehmen (Mergers & Acquisitions) beschäftigt, findet die andere Seite der Medaille, die „Entflechtung“ von Unternehmen und deren IT-bezogene Aspekte bisher wenig Aufmerksamkeit in der aktuellen Forschung.

Besonders in dynamischen oder sich konsolidierenden Branchen, wie der IT- und Telekommunikationsindustrie, haben sich Carve Outs – das Herauslösen von Geschäftsbereichen zu eigenständigen, marktfähigen Unternehmen – als gängige Managementpraxis von Unternehmen vor allem zur Neuausrichtung („right-sizing“) des Portfolios und zur Konzentration auf Kerngeschäftsbereiche durchgesetzt [Ta06]. Carve Outs erfahren in der Praxis eine ähnlich hohe Beliebtheit und Erfolgsquote wie Mergers and Acquisitions

und spielen mittlerweile insbesondere bei Private Equity Geschäften eine herausragende Rolle [Ta06]. In diesem Bereich repräsentieren Carve Outs über 35 Prozent der Transaktionen, mit einer Wachstumsrate von 70% im Private Equity Markt [Ta06]. Das Herauslösen von Unternehmensteilen zu einem eigenständig am Markt agierenden Bereich oder zur Vorbereitung einer Integration in das kaufende Unternehmen führt insbesondere bei Schnittstellenbereichen, d.h. gemeinsam genutzten Diensten, wie der Informationstechnologie (IT) bzw. generell den Informationsverarbeitungsressourcen zu Herausforderungen, die oft in keinem Verhältnis zur Aufmerksamkeit stehen, die solche Schnittstellenbereiche innerhalb eines Carve Out Projektes erfahren. Während sich zahlreiche Literatur und empirische Studien zu Mergers & Acquisitions finden lassen [KS02], fehlen für den Forschungsgegenstand IT Carve Out solche theoretischen Grundlagen fast vollständig. Insbesondere gibt es keine empirischen Untersuchungen über Aufbau, Gestaltungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve Out Projekten.

Dieser Beitrag erarbeitet erste Grundlagen und Besonderheiten von IT Carve Out Projekten im Vergleich zu anderen IT-Projekten und stellt ihre Rolle in einem Gesamt Carve Out Projekt dar. Er trägt auf Basis einer explorativen Untersuchung mit 18 Carve Out Experten empirische Einblicke aus unterschiedlichen Perspektiven zusammen und führt die Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen für die Durchführung von IT Carve Out Projekten aus theoretischer und praktischer Sicht zusammen.

2 Theoretische Grundlagen zu IT Carve Outs

2.1 Gründe für den Verkauf von Unternehmensteilen

Im Zuge der Internationalisierung und des Zusammenschlusses bzw. Erwerbs von Unternehmen haben sich viele Unternehmen im Hinblick auf ihr Produktportfolio sehr breit aufgestellt. Oftmals ergeben sich für den Konzern aus den unterschiedlichen Unternehmensteilen Synergien und Economies of Scale and Scope, die eine solche Diversifizierungsstrategie nachvollziehbar machen. In der Literatur werden für den Verkauf von Unternehmensteilen unterschiedliche Beweggründe angegeben. Becker [Be94] unterteilt die Motive der Teilung nach der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, nach einzelnen unternehmenswirtschaftlichen Bereichen und nach organisatorischen Aspekten. Weston [We94] unterscheidet in seiner Analyse 14 verschiedene Motive für „Divestitures“. Andere Autoren differenzieren nach organisatorischen, finanzwirtschaftlichen und rechtlichen Motiven [Sc98, S. 107f.], nach strategisch vs. finanziell auf der einen Seite, sowie offensiv vs. defensiv auf der anderen [Do88, S. 48f.], nach freiwillig proaktiven und unfreiwillig reaktiven Motiven [Re94, S. 36f.] oder nach unternehmensinternen und -externen Spaltungsgründen [Od99, S. 75]. Die zentralen Gründe für den Verkauf von Unternehmensteilen zeigt die nachfolgende Tabelle in Anlehnung an eine Metaanalyse von Cascorbi [Ca03].

Grund	Erläuterung / Beispiel
Fokussierung	<ul style="list-style-type: none"> - Nach Diversifizierungsstrategie in 70er Jahren ist der Diversifikationsgrad seit den 80er Jahren wieder rückläufig [Sc98, S. 108] - Übernommene Bereiche wurden schnell wieder abgestoßen bzw. liquidiert [Po87] - Wichtigste Desinvestitionsgründe: Verlagerung der strategischen Schwerpunkte und der Wandel der Unternehmensstrategie [DP80; KW92], sowie die Konzentration bzw. Vereinfachung von Geschäftsaktivitäten [Ca03, S. 51]
Schlechte wirtschaftliche Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Neben strategischer Komponente wirtschaftlicher Misserfolg als ein wesentlicher Grund für Desinvestition [Ca03, S. 40f.] - Problematische Sparten und „Assets“ werden oftmals eher abgestoßen als saniert [Ta06]
Kapitalbedarf	<ul style="list-style-type: none"> - Im Rahmen einer Desinvestition kann Cashflow zur Verfügung gestellt werden, der zur Tilgung von Schulden oder für Investitionen in andere Bereiche genutzt werden kann

Tabelle 1: Hauptgründe für den Verkauf von Unternehmensteilen

2.2 Definition von IT Carve Outs und Abgrenzung zu anderen IT-Projekten

Der Begriff Carve Out stammt aus dem englischen „to carve“: herauschneiden, heraus schnitzen. Ein Carve Out beschäftigt sich demzufolge mit dem Herausschneiden/ -lösen von Unternehmensteilen. Nach Ablauf dieses Prozesses sollen sowohl das ursprüngliche Unternehmen, aber auch der herausgeschnittene Bereich eigenständig agieren können [As00]. Entsprechend befasst sich ein IT Carve Out als Teilprojekt mit der Trennung sämtlicher im Unternehmen eingesetzter IT-Systeme, da diese nicht mehr gemeinsam genutzt werden können.

Hierbei entstehen im Vergleich zu anderen Bereichen eines Carve Out Projektes und zu anderen IT-Projekten besondere Herausforderungen, da es im Bereich der IT zahlreiche Verzahnungen und Schnittstellen gibt, bspw. gemeinsam genutzte SAP-Systeme. Um die Besonderheiten eines Carve Out Projektes herausstellen zu können, ist eine Abgrenzung zu anderen IT-Projekten bzw. Formen von Unternehmensver- bzw. -entschmelzungen vorzunehmen, insbesondere zu Spin-Off, Equity Carve Out, M&A, IT-Outsourcing und Carve In. Die einfachste Form ist die *Aufspaltung* und der Verkauf eines Bereiches an ein anderes Unternehmen [Ga05, S. 268]. Unter einem *Spin-Off* verstehen Experten eine Abspaltung von Geschäftsbereichen mit neuen Aktien, wobei diese dann unter den alten Aktionären verteilt werden. Wenn dabei aber neues Kapital an der Börse aufgenommen wird, spricht man von einem *Equity-Carve-Out* [As00]. *M&A* betrachtet Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen sowie Übernahmen und damit aus der Sicht des Käufers die entgegen gesetzte Sichtweise. Gibt es einen Käufer für das Carve Out Objekt, wird dieser vom abgebenden Unternehmen im Rahmen des Carve Outs für eine M&A Transaktion vorbereitet. Beim *IT-Outsourcing* werden einzelne Aufgaben der IT oder die gesamte IT an ein anderes Unternehmen abgegeben [Kr05]. Der wesentliche Unterschied zum IT Carve Out liegt darin, dass hier keine Geschäftseinheiten herausgegliedert, sondern nur Aufgaben temporär abgegeben werden.

2.3 Formen von Carve Outs

Ähnlich wie bei anderen Formen von Unternehmensverkäufen, -übernahmen und -zusammenschlüssen gibt es auch bei Carve Out Objekten je nach Zielobjekt unterschiedliche Ausprägungen, die maßgeblich die Gestaltung der IT beeinflussen. Abbildung 1 stellt unterschiedliche Formen von Carve Out Objekten dar.

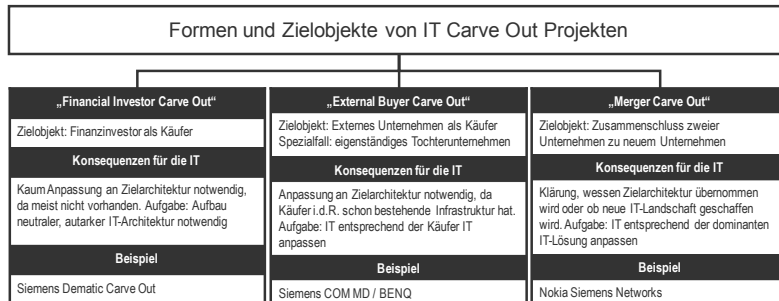


Abbildung 1: Typen von IT Carve Out Objekten

2.4 Umfang und Schnittstellen / Bereiche im IT Carve Out

Für den IT Carve Out müssen die Bereiche *Infrastruktur* und *Anwendungen* berücksichtigt werden. Hierbei ist es wichtig, beide Bereiche getrennt voneinander zu untersuchen, da diese obwohl voneinander abhängig jeweils anders behandelt werden müssen. Der Infrastrukturbereich beschäftigt sich einerseits mit der Herauslösung aus den gemeinsam genutzten Netzwerken. Das beinhaltet sowohl die lokalen (LAN) als auch die Standort verbindenden Netzwerke (WAN). Auch der Telefoniebereich muss dabei betrachtet werden. Bei der Nutzung von VoIP sind LAN und WAN direkt betroffen. Weiterhin wird zur Infrastruktur nicht unbedingt nur die Hardware zugeordnet, sondern teilweise auch bedingt Softwareanwendungen. Dabei kann es bspw. erforderlich sein, dass die Clients / die Arbeitsplätze umgestellt werden müssen, falls diese eine konzernangepasste Betriebssystemvariante installiert haben. Das gilt im Besonderen auch für die Server, da dort meist erhebliche Umstellungen in Abhängigkeit von der Ausgangssituation nötig sind. Weiterhin sind die Fileserver, Antivirenservers und Drucker bei der Herauslösung zu beachten, da meist eine Verbindung zum AD besteht oder eine IP-Umstellung nötig ist. Im Bereich Anwendungen werden alle Softwareanwendungen subsumiert, die vom Ursprungsunternehmen genutzt werden. Der wichtigste und meist auch komplexeste Teil ist dabei die ERP-Software für das Unternehmen, da diese meist zentral betrieben wird. Während der ERP-Bereich als zentrale Anwendung relativ einfach zu identifizieren ist, gibt es je nach Unternehmen meist eine Reihe von Anwendungen, die hauptsächlich für die Forschung und Entwicklung eingesetzt werden und meist dezentral in den Entwicklungsabteilungen administriert werden. Zu berücksichtigen sind hier insbesondere gemeinsam genutzte Daten, deren saubere Trennung ebenso wie uneingeschränkte Verfügbarkeit bei der Übergabe und Trennung berücksichtigt werden müssen.

2.5 Vorgehensphasen und Meilensteine von IT Carve Outs

In der Betrachtung von IT Carve Out Projekten gibt es drei wichtige Phasen, die durch Meilensteine voneinander abgegrenzt werden und an denen sich die Planung und die Durchführung zu orientieren hat. Diese Meilensteine sind in der Theorie bislang teilweise nicht näher dargestellt worden. Der erste Meilenstein ist das *Signing*, der

Zeitpunkt, an dem der Vertrag unterschrieben und damit die rechtliche Grundlage für den Carve Out geschaffen wird. Spätestens zu diesem Zeitpunkt müssen die wichtigsten Rahmenbedingungen vereinbart sein. Es folgt das *Closing*, der Tag, an dem der Unternehmensteil an das neue Unternehmen übergeht und dieses damit grundsätzlich die Verantwortung für den neuen Unternehmensteil übernimmt. Das Closing, auch Eigentumsübergang genannt, ist der Stichtag, an dem das Unternehmen formal seinen Eigentümer wechselt und der Käufer Eingriffsrechte für die folgende Integrations-Phase bekommt [Bo06, S. 169]. Dieses Datum ist im Kaufvertrag festgelegt, setzt aber voraus, dass erforderlichen kartellrechtlichen Genehmigungen eingegangen sind [Bo06]. Während die ersten beiden Meilensteine auch für das Gesamt Carve Out Projekt gelten, adressiert der letzte Meilenstein speziell die IT. Beim sog. *Cutting* müssen alle Systeme physisch getrennt sein und der Carve Out ist abgeschlossen. Hieraus leiten sich folgende drei Phasen ab: In der Phase „*Presigning*“ sollten die für die Vertragsunterzeichnung relevanten Themenbereiche besprochen und geklärt werden. Dazu gehören vor allem Absprachen terminlicher Art für das Closing, die anschließende Transitionsphase und das Cutting sowie Absprachen zur Übernahme der Kosten des IT Carve Outs. Kritisch in dieser Phase ist die Durchführung einer sog. Due Diligence. Spätestens in der Phase „*Preclosing*“ sollte eine funktionierende Projektleitung installiert werden, in der alle Beteiligten vertreten sind. Der erste Tag nach dem Closing, an dem der herausgeschnittene Unternehmensteil als eigenes Unternehmen agiert, wird als „Day One“ bezeichnet. In der Phase „*Transition*“ zwischen Closing und Cutting wird das Carve Out Objekt vollständig aus dem Unternehmen ausgegliedert. Der Transition-Abschnitt endet mit dem Cutting, das die Herauslösung abschließt. Ab diesem Zeitpunkt darf der ausgegliederte Teil nur noch wie ein normaler Geschäftspartner behandelt werden.

Gesetzliche Bestimmungen führen zum größten Unterschied zwischen Infrastruktur und Anwendungen. Während die Tätigkeiten im Bereich der Infrastruktur, wie z.B. der Termin für die Trennung von Netzwerken und die temporäre Weiternutzung der Emailadressen, zwischen den Vertragspartnern regelbar sind, müssen die betriebswirtschaftlichen ERP-Anwendungen zum Closing völlig getrennt sein. Dies muss weiterhin von einem Wirtschaftsprüfer abgenommen werden.

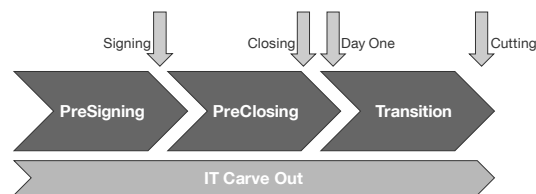


Abbildung 2: Phasen IT Carve Out

2.6 Erfolgsfaktorenforschung bei Carve Outs

Zentrales Anliegen des Beitrags ist die Identifikation von Erfolgsfaktoren bei IT Carve Out Projekten. Die Identifikation von Erfolgsfaktoren kann auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Einerseits können Eigenschaften von Produktionsfaktoren oder Unternehmen als Erfolgsfaktoren klassifiziert werden, ebenso aber auch eine Strategie oder der Einsatz bestimmter Planungs- und Kontrollinstrumente [SKK96]. Methodisch kann dabei in

direkte und indirekte Ermittlung von Erfolgsfaktoren unterschieden werden [Ha02]. Bei der direkten Ermittlung wird in Expertenbefragungen methodisch oder materiell gestützt direkt nach den Erfolg beeinflussenden Variablen gefragt, während bei der indirekten Ermittlung mittels statistischer Verfahren oder gedanklicher Analyse untersucht wird, welche Faktoren den Erfolg maßgeblich determinieren. Methodisch wurde in diesem Beitrag einerseits die direkte Ermittlung durch Experteninterviews gewählt, andererseits ergänzend eine indirekte Ermittlung, bei der ebenfalls eine qualitative Herangehensweise gewählt wurde [vgl. Arbeiten in diesem Bereich von PW82]. In diesem Beitrag wurden zunächst all diejenigen Faktoren als Erfolgsfaktoren gewertet, die in den Experteninterviews explizit als Erfolgsfaktoren bzw. Hindernisse/Barrieren benannt und untersucht werden. Nicht berücksichtigt wurden unternehmensexterne Faktoren wie die Industriestruktur und Wettbewerbsstruktur, da diese exogen und damit nicht oder nur kaum durch ein einzelnes Unternehmen gestaltbar sind. Zunächst gilt es dabei, in Anlehnung an Literatur zum Themenfeld theoretisch motivierte Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten. Für die Teilung von Unternehmen entwickelte Odenthal [Od99, S. 334ff.] sieben kritische Erfolgsfaktoren, die bei der Herauslösung von Unternehmensteilen eine besondere Rolle spielen:

Das Bewusstsein, es handelt sich um ein Großprojekt: „Breaking up is hard to do“: Das Management hat sich darüber bewusst zu sein, dass diese Projekte Zeit und Kosten mit sich bringen sowie eine fundierte Analysearbeit notwendig ist.
Die Erwartung emotionalen Widerstands bei Führungskräften und die angemessene Vorbereitung darauf: Es ist nicht nur bei Mitarbeitern, sondern auch bei Führungskräften mit emotionalen Widerständen zu rechnen. Daher gilt es, diese mit der Idee des Teilungsvorhabens vertraut zu machen.
Der „Verkauf“ der positiven Aspekte des Teilungsvorhabens: Der Carve Out ist gegenüber der gesamten Organisation als positiver, aktiver Entwicklungsschritt der Unternehmung zu präsentieren.
Das Leitbild des Teilungsvorhabens: Um Unsicherheiten und Widerständen vorzubeugen, sollte ein transparentes Leitbild für das Vorhaben, deutliche Handlungsprinzipien sowie Richtlinien für die Projektdurchführung aufgezeigt werden.
Der verantwortliche Projektmanager: Der Projektverantwortliche muss zeitlich von anderen Aufgaben freigestellt sein und die notwendigen Befähigungen haben, ganz unterschiedliche, am Teilungsprozess beteiligte Parteien zu lenken sowie eine sichere Entscheidungsbasis herbeizuführen.
Das Gebot der Geschwindigkeit: Nach der Entscheidung zur Teilungsdurchführung sollte sich die Realisierung so schnell wie möglich anschließen, denn eine in die Länge gezogene Umsetzung kann sich geschäftsschädigend wirken.
Kommunikation mit den Mitarbeitern: Die Mitarbeiter sind ab Bekanntgabe der Teilung in offener Weise kontinuierlich über den Stand des Projektes zu unterrichten. Informationsstillstand verursacht Misstrauen und schafft Raum für Gerüchte.

Tabelle 2: Kritische Erfolgsfaktoren für die Teilung von Unternehmen aus der Literatur

Die genannten Erfolgsfaktoren des Gesamt Carve Outs lassen sich auf das Teilprojekt IT Carve Out übertragen. Ihre Anwendbarkeit soll nachfolgend anhand empirischer Ergebnisse überprüft und bei Bedarf angepasst und erweitert werden.

3 Empirische Untersuchung: IT Carve Out Projekte in der Praxis

3.1 Ziele und Vorbereitung der empirischen Untersuchung

Ziel der empirischen Erhebung war es, in semi-standardisierten Experteninterviews durch die Betrachtungen von mehreren IT Carve Out Fällen Erfahrungen sowie verschiedene Sichtweisen auf einen IT Carve Out zu erhalten, um daraus Erfolgsfaktoren, Best Practices und Gestaltungsempfehlungen von IT Carve Outs ableiten zu können. Dazu wurden Vertreter aus den unterschiedlichen an einem IT Carve Out beteiligten Anspruchsgruppen befragt.

Im Zeitraum Juni bis August 2007 wurden 18 Experten interviewt; davon sieben persönlich und elf telefonisch. Die Interviewpartner konnten in drei Gruppen unterteilt werden. Zum einem wurden elf Personen befragt, die in Unternehmen oder deren Tochtergesellschaften gearbeitet haben, in denen Unternehmensteile herausgeschnitten wurden („Unternehmensinterne“). Die andere Gruppe bestand aus sechs Externen, die für den Carve Out im Rahmen einer Beratungsleistung zur Unterstützung „eingekauft“ wurden („Externe Berater“). Schließlich wurde ein Interview mit einem Verantwortlichen für die Integration auf Käuferseite geführt („Käufer“). In semi-standardisierten Experteninterviews wurden auf Basis eines Interviewleitfadens unterschiedliche Bereiche erfragt: Insbesondere der Ablauf von IT Carve Outs, Projektmanagement (Planung und Aufbau, Meilensteine sowie genutzte Methoden und Tools) sowie Besonderheiten zu anderen IT-Projekten standen dabei im Vordergrund. Schließlich wurden rückblickend die Lessons Learned und die Erfolgsfaktoren erfragt. Insgesamt basieren die erhobenen Daten auf 12 verschiedenen IT Carve Out Fällen, wobei manche Interviewpartner mehrere IT Carve Out Projekte beschrieben bzw. IT Carve Out Fälle von mehreren Interviewpartnern beschrieben wurden.

Interview partner	Position des Interviewpartners	Gruppe	Carve Out Objekt Anteil am Verkäufer ¹	Art des Interviews
Alpha	CIO des abgehenden Unternehmens, Wechsel zum Carve Out Objekt als Head of IT Services	intern	Mobilfunkbranche 7000 MA, Klein, 1,5%	persönlich
Beta	Interimsmanager für IT-Projekt- und Programmmanagement, externer Berater für abgehendes U.	Externer Berater	div., 3 Carve Outs Elektronikbranche Mittel: 2-5%, 900 MA	persönlich
Gamma	Gesamtprojektleiter für den Carve Out des Bereiches	intern	Agrar, Landwirtschaft, k.A.	telefonisch
Delta	Leiter der Finanzen des abgehenden Unternehmens, Wechsel zum Leiter von Finanzen/Controlling des Carve Out Objektes	intern	Transport und Logistik, 580 MA, groß, 9%	telefonisch
Epsilon	Projektleiter für IT Carve Out zur Kostensenkung, externer Berater für abgehendes Unternehmen	Externer Berater	Speicher/ Halbleitertechnologie, sehr groß, 33%, 12.000 MA	telefonisch
Zeta	Externer Berater für abgehendes Unternehmen, Leiter des IT Carve Out Teams beim abgehendes U.	Externer Berater	Chemie, mittel 2,45%, 125MA	telefonisch
Eta	Projektleiter beim internen IT-Dienstleister für die weltweite Projektkoordination des IT Carve-Outs	intern	Logistik, 4000 MA, klein, 0,9%	persönlich
Theta	Manager, an der Konzepterstellung und als Teilprojektleiter beim Carve Out Projekt	Externer Berater	div. IT Carve Outs, k.A.	persönlich
Iota	Projektmanager für den IT Carve-Out auf Seite der abgehenden Bereichs	Externer Berater	Mobilfunkbranche, 7000 MA, klein, 1,5%	telefonisch
Kappa	Unterstützung des CIO des abgehenden Bereichs; Unterstützung bei Herauslösung IT	Externer Berater	Mobilfunkbranche, 7000MA, klein 1,5%	telefonisch
Lambda	Gesamtprojektleiter Carve Out Projekt eines IT-Teils der Tochtergesellschaft des Konzerns	intern	IT, 4000MA, klein, 1%	telefonisch
My	Regional coordination bei Carve Out Projekt eines IT-Teils der Tochtergesellschaft des Konzerns	intern	IT, 4000MA, klein, 1%	telefonisch
Ny	Verantwortlicher für das CMA Team bei Zentrale Konzern	intern	div., IT, Logistik	Persönlich
Xi	CMA Teammitglied bei Zentrale Konzern	intern	IT u. Logistik, 4000MA, klein, 1%	Persönlich
Omikron	Projektleiter, zuständig für Carve Out des IT Infrastrukturteils beim abgehenden U.	intern	2x Mobilfunkbranche, 7000 MA, Klein, 1,5%, groß, 7,2%, 34000MA	persönlich
Pi	zuständig für IT-Infrastruktur (nicht für Applikationen) Integration auf Käuferseite	Extern (Käufer)	Mobilfunkbranche 7000 MA, Klein, 1,5%	telefonisch
Rho	CIO bei 2 Carve Outs: Carve Out Projekt eines IT-Teils der Tochtergesellschaft des Konzerns	intern	Logistik & IT, 4000MA, klein, 0,9%	telefonisch
Sigma	Projektleiter des IT Workstreams bei Carve Out Projekt	intern	IT, 4000MA, klein, 1%	telefonisch

Tabelle 3: Übersicht über die geführten Experteninterviews

¹ Gemessen an der Größe des Carve Out Objektes lassen sich vier Kategorien unterscheiden, die sich anhand des Verhältnisses von Mitarbeitern des herausgeschnittenen Bereichs zur Mitarbeiterzahl des Ursprungsunternehmens unterscheiden lassen. Als klein wurde der herausgeschnittene Unternehmensteil bezeichnet, wenn der Anteil unter 2% war. Ab 2% bis 5% wurde der Unternehmensteil als mittel eingestuft. Über 5% bis 20% zählen die Unternehmensteile als groß und ab 20% als sehr groß.

3.2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

3.2.1 Der Ablauf eines IT Carve-Outs

Grundsätzlich wird bei einem IT Carve-Out in Infrastruktur und Anwendungen unterteilt. Als Unterschied beschreibt Iota, dass die Trennung von (insb. business-kritischen) Anwendungen aus rechtlicher und finanztechnischer Sicht (z.B. SAP Buchungssysteme) vor dem Closing geschehen muss, während die Trennung der Infrastruktur nach dem Closing geschehen kann. Bis zum Closing sind auch in der Regel alle anderen Workstreams, außer der IT (-Infrastruktur) abgeschlossen. Im Rahmen des IT Carve-Outs konzentriert man sich in der ersten Phase hauptsächlich auf die Herauslösung der steuerlich und gesetzlich vorgeschriebenen *Anwendungen*, an erster Stelle betriebliche Anwendungen (überwiegend SAP). Für deren Trennung wurden von den Interviewpartnern folgende Möglichkeiten erwähnt:

Bei der *logischen Trennung* wird bspw. bei ERP-Systemen eine Kopie des Mandanten auf der gleichen Hardware angelegt. Alle für das Unternehmen nicht mehr relevanten Datensätze werden anschließend entfernt. Als besonders problematisch und oft unterschätzt hierbei sieht Beta die Trennung der Stammdaten. Eine logische Trennung genügt laut Beta den gesetzlichen Bestimmungen und wird von den Wirtschaftsprüfern abgenommen. Die *physische Trennung* geht einen Schritt weiter, denn hierbei wird die Anwendung auf einer separaten Hardwareplattform betrieben. Laut Epsilon ist das erst nach Verlust der Aktienmehrheit des ausgegliederten Bereiches innerhalb eines Jahres notwendig. Oft wird auch eine *Stufenlösung* realisiert, da die Termine für das Closing sehr ehrgeizig gesteckt sind und der Zeitraum zwischen offizieller Ankündigung und Closing sehr kurz ist (Eta). Die logische Trennung wird in diesem Falle als Übergangsmöglichkeit für die Hardwarebeschaffung genutzt. Mit allen drei Lösungen ist der ausgegliederte Teil in der Lage, als eigenständiges Unternehmen zu bilanzieren.

Für die Trennung der *Infrastruktur* wurden die Planungen auch von Anfang an durchgeführt, aber erst nach dem Closing realisiert. Dabei wurde das Vorgehen in vier Phasen unterteilt. Zunächst wurde eine Firewall installiert, über die alle Daten zwischen dem abgebenden Bereich und dem betroffenen Bereich geroutet wurden. In der anschließenden Phase wurden die Domains getrennt, danach erfolgte eine logische Trennung des LANs und des WANs und zum Abschluss die vollständige physikalische Trennung. Ähnlichen Phasen mit 4 Meilensteinen folgten die Carve Out Projekte von Ny und Xi, sowie Omikron. Hier erfolgte in der ersten Phase die logische Separierung von LAN und WAN sowie die räumliche Trennung von Mitarbeitern. Im nächsten Schritt wurden eigene Emailverbindungen, Internet Access und remote LAN Zugang eingerichtet. In Phase 3 erfolgte das Cutting, in dem das Client Back Office getrennt werden muss. In Phase 4 folgte die physikalische Trennung.

3.2.2 Projektmanagement

Der Aufbau des Projektmanagements war sehr unterschiedlich. Im Falle von Iota gab es für das Carve-Out Gesamtprojekt eine horizontale und eine vertikale Orientierung der

Projektorganisation. Dabei wurde die horizontal funktionale Orientierung einmal unterteilt in richtungweisende Arbeitsstränge (Workstreams), die das zukünftige Aussehen des Unternehmens bestimmen, und in operative Arbeitsstränge, die vom Carve Out betroffen sind und für die Wertschöpfungskette des Betriebes stehen. Dazu gehören unter anderem die Beschaffungskette, das Beschaffungswesen und die IT. Im IT Carve Out Workstream besteht die horizontale Trennung hauptsächlich aus Infrastruktur, Anwendungen und Verträgen, teilweise kommt noch eine Organisationseinheit und regionale Koordination der Länder hinzu. Bei der Befragung nach den Methoden, welche die Interviewpartner zur Abwicklung des IT Carve-Outs genutzt hatten, stellte sich heraus, dass die Vorgehensweise zum überwiegenden Teil auf Erfahrungswerten und nicht auf Vorgehensmodellen oder Methoden basierte, da die Carve Out Bereiche in den unterschiedlichen Unternehmen meist erst im Aufbau ist und Wissen bisher nicht systematisch, bspw. mit Hilfe von Templates weitergegeben wird. Insgesamt zeigt sich, dass das Projektmanagement bei IT-Carve Out-Projekten bisher in Bezug auf eingesetzte Tools und Vorlagen unterentwickelt ist, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Besonderheiten des Projektgegenstandes eine besondere Steuerung des Projektes erforderlich machen (siehe hierzu auch nächster Abschnitt).

3.2.3 Besonderheiten zu anderen IT-Projekten

Im weiteren Sinne ist ein IT Carve Out ein normales IT-Projekt. Dennoch kristallisierten sich einige differenzierende Aspekte heraus. Der Faktor Zeit wird von den Interviewpartnern am häufigsten genannt. Ein IT Carve Out hat im Vergleich zum Umfang der Tätigkeiten eine relativ kurze, strikt terminierte Projektlaufzeit. Auch die Vorbereitungszeit ist vergleichsweise kurz. Der Closing Termin muss aufgrund der hohen rechtlichen Verantwortung unbedingt eingehalten werden. Hinzu kommt, dass die beteiligten Personen in der Regel kaum Erfahrungen mit derartigen Projekten haben. Meist gibt es keine eigene Abteilung für derartige Carve Out Projekte, weshalb die personellen Ressourcen kurzfristig aus anderen Projekten herausgelöst werden. Nachfolgende Abbildung fasst zentrale Unterschiede von IT Carve Outs zusammen.

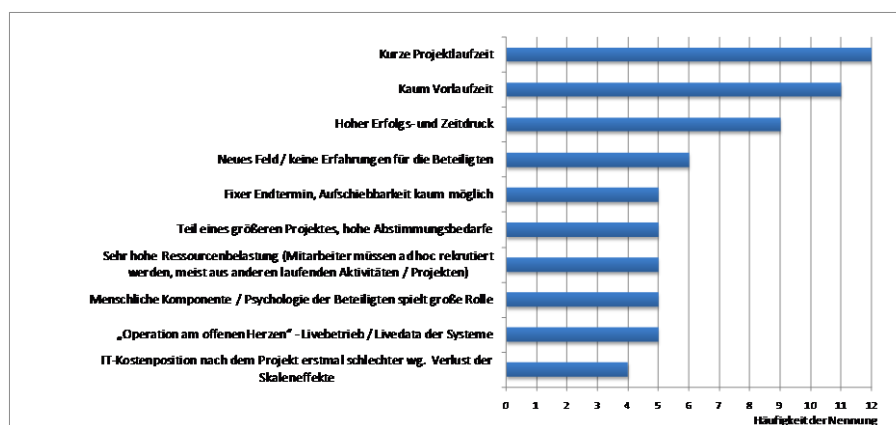


Abbildung 3: Empirische Besonderheiten von Carve Outs verglichen mit anderen IT-Projekten

4 Erfolgsfaktoren und Best Practices für IT Carve Outs

4.1 Lessons Learned

Das Ergebnis der Interviews zeigt, dass Erfahrungen bei einem IT Carve-Out eine große Rolle spielen. Tabelle 4 zeigt Ansatzpunkte für Verbesserungen im nächsten Projekt.

Verbesserungspotenzial	IT spezifisch?
Schon vor Signing sollten die Fachabteilungen (insbesondere IT) so weit wie möglich beteiligt werden	Ja
frühzeitige Einbindung der IT, nicht nur passive Einbindung, sondern Einbindung in relevante Vertragsverhandlungen, damit IT keine schlechte Ausgangsposition hat	Ja
Due Diligence der IT verbessern und versuchen, IT-Kosten als kaufpreisrelevante Größe mit einzurechnen	Ja
Zielarchitektur des Käufers prüfen und nicht ungesehen das bisherige Modell im Konzern weiter tragen	Ja
Bessere Dokumentation, um für den nächsten IT Carve-Out besser vorbereitet zu sein	Ja
Kooperation: kein Carve Out ohne Partner durchführen, auf Bedürfnisse des Partners eingehen (falls bspw. kein Outsourcing, sondern Eigenerstellung vom Käufer erwünscht)	Nein
Externe Unterstützung von Anfang an	Nein
Schnellere und zeitnahe, frühe Kommunikation, insb. in den Ländern	Nein
Frühzeitig ausreichende Ressourcen sichern, im Nachhinein schwer zu bekommen	Nein
Konsequente Steuerung der Länder: spiegelbildlich zur Teamstruktur Verantwortliche in Ländern benennen lassen, und einen Gesamtverantwortlichen für Carve Out im Land	Nein

Tabelle 4: Lessons Learned und Verbesserungspotentiale für zukünftige IT Carve Out Projekte

Als dominantes Ergebnis der Interviews wurde von fast allen Interviewpartnern betont, dass das Verhältnis zwischen IT und Gesamt Carve Out Projekt im Hinblick auf die Kosten häufig falsch eingeschätzt wurde. In den meisten Carve Out Projekten war die IT der größten Kostenpunkt, teilweise machte die IT bis zu 50% der Kosten des Gesamtprojektes aus. Im Vergleich zu diesen hohen Kosten wurde die IT jedoch aus Controllingsicht im Vergleich zu anderen großen Kostenpositionen nicht entsprechend berücksichtigt (Rho und Lamba) und war meist weder bei den Vertragsverhandlungen vertreten, noch wurde eine entsprechende Due Diligence, wie es in Integrationsprojekten üblich ist, durchgeführt (Xi, Lambda). Auf Käuferseite wird die Rolle der IT eher gering eingeschätzt. Den Käufer interessierte meist nicht, wie die IT aussieht, sondern welche Kunden es gibt, wie lange die Kundenverträge laufen und ob sie mitgenommen werden können. Eine *Nichtbeachtung der IT* ist jedoch fatal, da dies sehr teuer werden kann, bspw. in Bezug auf Assets und Lizenzen. Ein weiteres Ergebnis bezieht auf die *Berücksichtigung der Zielarchitektur* des Käufers. Im Fall von Pi wollte der Käufer die IT selbst betreiben. Der Verkäufer jedoch hatte alles für ein Outsourcingmodell vorbereitet, da der Fremdbezug bei der eigenen IT-Tochter des Konzerns bisher üblich war.

4.2 Erfolgsfaktoren

Für das Gelingen von IT Carve-Outs kristallisieren sich aus den Antworten der Experten zentrale Punkte heraus, die sich allerdings nur in Teilen mit den in der Literatur genannten, teilweise relativ generischen Erfolgsfaktoren. An erster Stelle steht die Kommunikation im Projekt und zu den Mitarbeitern des auszucarvenden Unternehmensteils, d.h. die rechtzeitige und umfassende Information der betroffenen Mitarbeiter, und regelmäßiges Tracking von Meilensteinen und Aktivitäten. Als genauso

kritischer Erfolgsfaktor wurde die frühe Einbindung der IT in die Vertragsverhandlungen von den meisten Interviewpartnern genannt. Auch wenn der IT-Bereich nicht unbedingt wettbewerbsdifferenzierend im Gesamt Carve Out Projekt ist, muss die IT aufgrund der hohen Kosten, die sie innerhalb des Gesamtprojektes verursacht, in die relevanten Vertragsverhandlungen eingebunden werden, damit sie später keine schlechte Ausgangsposition bei der Umsetzung hat. Ebenfalls notwendig ist hier der Aufbau einer Due Diligence, wie sie aus Integrationsprojekten bereits bekannt ist. Eine schwere Einschätzung der IT-Kosten im Gesamtprojekt darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich um eine kaufpreisrelevante Größe handelt, die Käufer und Verkäufer in der Due Diligence berücksichtigen sollten. Tabelle 5 gibt einen Überblick über zentrale Erfolgsfaktoren in IT Carve Out Projekten.

1.	Kommunikation, d.h. die rechtzeitige und umfassende Information der betroffenen Mitarbeiter
2.	Frühzeitige aktive Einbindung der IT in relevante Vertragsverhandlungen
3.	Analog zu Integrationsprojekten Due Diligence für IT in der Vertragsverhandlungsphase durchführen
4.	Regelmäßiges und diszipliniertes Reporting und Tracking von Meilensteinen und Aktivitäten
5.	Klar definiertes Projekt aufsetzen, klare Vorgaben von Rollen und Verantwortlichkeiten
6.	Externe Unterstützung bei der Projektplanung und –durchführung aufgrund vorhandener externer Expertise
7.	Enge Zusammenarbeit zwischen Käufer und Verkäufer, Bedürfnisse des Käufers berücksichtigen
8.	Kurze Eskalationswege im Carve-Out Projektteam und bei abgehendem & aufnehmendem Unternehmen
9.	Konsequente Steuerung der Ländergesellschaften bei globalen Carve Outs: spiegelbildlich zur Teamstruktur Verantwortliche in Ländern benennen und Gesamtverantwortlichen für Carve Out im Land
10.	Strikte organisatorische Trennung zwischen dem abgehenden Unternehmen und dem Carve Out Objekt

Tabelle 5: Die 10 häufigsten aus der Empirie abgeleiteten Erfolgsfaktoren von IT Carve Outs

5 Zusammenfassung und Ansatzpunkte für zukünftige Forschung

In der Vergangenheit waren Carve Out Projekte vorrangig im Fokus von Finanzexperten und Juristen, die IT wurde dabei meist vernachlässigt. Die vorliegende explorative Untersuchung jedoch untermauert erste Vermutungen, dass der IT-Teil innerhalb eines Carve Out Projektes eine erfolgskritische Rolle spielt und zu den größten Kostenpositionen im Gesamtprojekt gehört. Dies spiegelt sich bislang weder in der Aufmerksamkeit, noch in der Berücksichtigung der IT bei der Kaufpreisfindung wider. In der vorliegenden Untersuchung kristallisierten sich in 18 Experteninterviews u. a. drei zentrale Erkenntnisse heraus, die Ansatzpunkte für zukünftige Forschung bieten:

1. Wichtigste Erfolgsfaktoren aus der Empirie sind Kommunikation, die frühzeitige aktive Einbindung der IT in relevante Vertragsverhandlungen (Due Diligence), sowie regelmäßiges und diszipliniertes Reporting und Tracking von Meilensteinen.
 2. Methoden und Modelle für detaillierte Due Dilligence Prozesse der IT, die bereits in frühesten Phasen eines möglichen Carve-Outs zielgruppengerecht eingesetzt werden können, fehlen bislang. Ziel muss dabei sein, auch realistische Einschätzungen von Kosten, Aufwänden und Leistungen der IT im Rahmen des Carve Outs zu liefern.
 3. Vorgehensmodelle und Werkzeugunterstützung für die Durchführung von IT Carve Outs zur kontinuierlichen Wissensweitergabe können dabei helfen, implizites, verteiltes Wissen besser personen- und ressourcenunabhängig verfügbar zu machen.
- Diese Fragestellungen sind sowohl für die Praxis als auch für die weitere Forschung von großer Bedeutung und bieten insbesondere für die Wirtschaftsinformatik große Chancen.

Literaturverzeichnis

- [As00] *Ascarelli, S.*: Der feine Unterschied - Spinoff oder Carve-out? In: Handelsblatt 120 (2000).
- [Be94] *Becker, S.*: Teilung von Betrieben - Begriffsbestimmung und betriebswirtschaftliche Analyse. Wiesbaden 1994.
- [Bo06] *Borowicz, F.*: M&A Aufbauorganisation. In: *Borowicz, F.; Mittermaier, K. (Hrsg.):* Strategisches Management von Mergers & Acquisitions. State of the Art in Deutschland und Österreich. Gabler, Wiesbaden 2006.
- [Ca03] *Cascorbi, A.* (2003). *Demerger-Management*, Universität der Bundeswehr Hamburg.
- [Do88] *Dohm, L.*: Die Desinvestition als strategische Handlungsalternative. Eine Studie des Desinvestitionsverhaltens U.S.-amerikanischer Grossunternehmungen. Lang, Frankfurt am Main u.a. 1988.
- [DP80] *Duhaime, I.M.; Patton, G.*: Selling off. In: The Wharton Magazine (1980) Winter, S. 43-47.
- [Ga05] *Gaughan, P.A.*: Mergers: what can go wrong and how to prevent it. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2005.
- [Ha02] *Haenecke, H.*: Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. In: ZfB 72 (2002) 2, S. 165-183.
- [Ja07] *Jansen, S.A.*: Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 5 Aufl., Gabler, Wiesbaden 2007.
- [Ja98] *Jaeger, F.*: Der globale Markt als größeres Haus für größere Firmen. In: *Sieewart, H.; Neugebauer, G. (Hrsg.):* Mega-Fusionen: Analysen - Kontroversen - Perspektiven. Paul Haupt, Bern 1998, S. 11-38.
- [Kr05] *Krcmar, H.*: Informationsmanagement. 4 Aufl., Springer, Berlin 2005.
- [KS02] *Kromer, G.; Stucky, W.*: Die Integration von Informationsverarbeitungsressourcen im Rahmen von Mergers & Acquisitions. In: Wirtschaftsinformatik 44 (2002) 6, S. 523-533.
- [KW92] *Kaplan, S.N.; Weisbach, M.N.*: The Success of Aquisitions: Evidence from Divestitures. In: Journal of Finance 47 (1992) 1 (March), S. 107-138.
- [Od99] *Odenthal, S.*: Management von Unternehmungsteilungen. Gabler, Wiesbaden 1999.
- [Po87] *Porter, M.E.*: Diversifikation - Konzerne ohne Konzept. In: Harvard Manager (1987) 3, S. 62-79.
- [PW82] *Peters, T.J.; Waterman, R.H.*: In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York 1982.
- [Re94] *Rechsteiner, U.* (1994). *Desinvestitionen zur Unternehmenswertsteigerung*.
- [Sc98] *Schultze, G.*: Der spin-off als Konzernspaltungsform. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main u.a. 1998.
- [SKK96] *Steinle, C.; Kirschbaum, J.; Kirschbaum, V.*: Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis. FAZ - Verlagsbereich, Frankfurt 1996.
- [Ta06] *Taub, S.*: The Rise of the Carve-Out. In: The Deal LLC 4 (2006) 32, S. 38-39.
- [We94] *Weston, J.F.*: Divestitures: Mistakes or Learning? In: *Gaughan, P.A. (Hrsg.):* Readings in mergers and acquisitions. 1994, S. 271-283.