

# Business Intelligence zur Unterstützung der Due Diligence bei Mergers & Acquisitions

*Sandra Seitz, Nicole Jogsch, Bernd Jahnke, Stefan Ruff*

*Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik,  
Eberhard Karls Universität Tübingen*

## 1 Einleitung

Auch vor dem Hintergrund der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise stellen Mergers & Acquisitions (M&A) eine attraktive Option für Unternehmen dar, Wachstum zu generieren und Synergien zu realisieren. Die Motive für M&A können dabei von der Erschließung neuer Märkte, über die Diversifikation der Produktpalette, bis hin zur Ausschaltung von Mitbewerbern reichen. M&A-Transaktionen sind ein anspruchsvolles Forschungsfeld, da ein Unternehmenszusammenschluss großes Potential aber auch hohes Risiko für die agierenden Unternehmen birgt. Empirische Studien gehen von Misserfolgsquoten bis zu 76% aus (Lucks und Meckl 2002, S. 9f.; Deloitte 2008, S. 8). Besonders die Due Diligence (DD) als Prüfung des Zielunternehmens und die anschließende Integration werden als entscheidend für eine erfolgreiche Transaktion hervorgehoben (Ernst&Young 2006, S. 20). Während der DD wird das Zielunternehmen vor Vertragsabschluss verschiedenen intensiven Prüfungen unterzogen, bei denen entsprechende Expertenteams in kurzer Zeit zunächst eine große Menge an Daten erheben. Die Auswertung dieser Daten und die daraus resultierenden Ergebnisse sind von großer Bedeutung, da sie über die Durchführung der Transaktion entscheiden, Grundlage für die Kaufpreisverhandlungen darstellen und für die Planung der Integration herangezogen werden können. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, ist die zügige und adäquate Speicherung, Auswertung, Interpretation und Repräsentation der erhobenen Daten wichtig, denn ein weiterer Faktor, der die Entscheidungssituation verschärfen kann, ist der häufig herrschende Zeitdruck.

Die Praxis zeigt, dass durch regen Informationsaustausch zwischen Käufer und Zielunternehmen während der DD von einer breiten Informationsbasis für die Entscheidungsfindung ausgegangen werden kann. Über geeignete Analyse- und Aufbereitungsmöglichkeiten dieser Informationsbasis ist allerdings wenig bekannt, obwohl hierin ein Erfolgsfaktor für das gesamte M&A-Projekt gesehen werden kann (Berens et al. 2008, S. 119).

Business Intelligence (BI), verstanden als Systeme für die systematische Sammlung, Auswertung und Darstellung großer Datenmengen, die die Möglichkeit individueller, umfangreicher und schneller Analysen bieten, können in diesem Kontext einen entscheidenden Beitrag leisten. In der folgenden Arbeit werden deshalb die beiden bisher getrennten Themenfelder DD und BI zusammengeführt, Spannungsfelder identifiziert und konzeptionelle Überlegungen zur Gestaltung adäquater BI-Lösungen angestellt.

## 2 M&A und Due Diligence

### 2.1 M&A-Projekt

Erhöhter Wettbewerbsdruck, kürzere Produktlebenszyklen, veränderte Umweltbedingungen und Kundenanforderungen sind nur einige Kräfte, denen sich Unternehmen zunehmend ausgesetzt sehen. Eine Anpassungsstrategie, um diesen Veränderungen gerecht zu werden, stellen M&A dar (Wirtz 2003, S. 5; Lucks und Meckl 2002, S. 6f.). Insolvenzen, auch im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise, können Treiber für Zusammenschlüsse sein.

Der aus dem angloamerikanischen Sprachraum kommende Ausdruck M&A steht als Oberbegriff für verschiedene Formen von Unternehmenszusammenschlüssen. Mergers (Fusion) und Acquisitions (Übernahme/Erwerb) beschreiben Formen der Unternehmenskonzentration und stellen ein enges Begriffsverständnis von M&A dar, dem hier gefolgt werden soll (Wirtz 2003, S. 10ff.).

Unternehmenskonzentrationen lassen sich u. a. nach dem leistungswirtschaftlichen Zusammenhang der Unternehmen, der Erwerbsform und der Zustimmungsbereitschaft systematisieren. Je nach Ausprägung und entsprechenden Motiven, stehen verschiedene Akquisitionsziele im Mittelpunkt der Transaktion. Dementsprechend unterscheiden sich auch Akquisitionsstrategie und -durchführung. Typische Motive für M&A-Vorhaben sind die Generierung von Unternehmenswachstum durch das Erschließen neuer Märkte oder die Diversifikation der bestehenden Produktpalette und die Optimierung des Geschäftsmodells durch die Ausschöpfung von Synergiepotentialen und Kosteneinsparungen. Weitere Motive können Know-how-Transfer, Verdrängung von Mitbewerbern, Spekulationsgewinne, höhere Renditeerwartungen oder die Regelung der Unternehmensnachfolge sein (Ernst&Young 2006, S. 15; Lucks und Meckl 2002, S. 9).

M&A-Projekte zeichnen sich durch ihre große Bedeutung für die beteiligten Unternehmen, die damit verbundenen Risiken und Chancen sowie einen hohen Komplexitätsgrad aus. Viele Entscheidungen sind innerhalb kurzer Zeit zu treffen. Bedeutsam ist dabei, dass zwischen Käufer- und Zielunternehmen eine Situation unvollkommener Information besteht. Ferner ist für derartige Projekte die Beteiligung mehrerer unternehmensinterner als auch -externer Personen charakteristisch. Zur Reduzierung der Komplexität und Strukturierung des Vorgehens bietet sich

eine prozessorientierte Sicht auf das M&A-Projekt an. Der M&A-Prozess verdeutlicht die Vorgehensweise, indem die Tätigkeiten durch Zerlegung in einzelne Handlungsschritte operationalisiert werden. Typischerweise erfolgt die Einteilung in die sachlich und zeitlich abgegrenzten Phasen Vorfeld, Transaktion und Integration (Lucks und Meckl 2002, S. 53f.; Picot 2008, S. 22; andere Einteilung s. Wirtz 2003, S. 107).

Trotz überwiegend gut strukturierter Prozesse führen M&A-Transaktionen oft nicht zum gewünschten Erfolg. Das Scheitern kann auf verschiedene Gründe zurückgeführt werden. Zu den in der Literatur am häufigsten genannten Ursachen zählen fehlerhafte Annahmen über Synergiepotentiale und Kostenersparnisse, ein überhöhter Kaufpreis sowie Verzögerungen der Integration durch unvorhergesehene Schwierigkeiten (Jansen und Brugger 2008, S. 571; Picot 2008, S. 25). Zusammenfassend kann die unzureichende Kenntnis über das Zielunternehmen in ihren verschiedenen Ausprägungen als Hauptgrund für die hohe Misserfolgsquote angesehen werden. Dies ist wiederum häufig auf die bei M&A herrschende Informationsasymmetrie zurückzuführen.

Das Zielunternehmen hat, was die Kenntnisse über das eigene Unternehmen anbelangt, einen Informationsvorsprung und meist auch Interesse daran, diesen bei den Akquisitionsverhandlungen zu seinen Gunsten einzusetzen. Das Käuferunternehmen versucht dagegen im Rahmen des M&A-Prozesses die Informationsasymmetrie abzubauen, um die Transaktion auf eine fundierte Basis zu stellen. Ein wichtiger Schritt zur Reduktion der Informationsungleichheit ist die Due Diligence-Prüfung, die während der Transaktionsphase durchgeführt und im Folgenden vertiefend erläutert wird (Picot 2008a, S. 167).

## 2.2 Due Diligence

Im Rahmen der DD wird das zu kaufende Unternehmen dahingehend geprüft, ob mit ihm die der Akquisition zugrunde liegenden Ziele erreicht werden können und die Transaktion somit die Unternehmensstrategie unterstützt. Es geht um die „bewusste, systematische, professionelle Untersuchung der Unternehmens-Chancen und -Risiken während der laufenden Kaufverhandlungen. Sie beurteilt mit möglichst präzisen Analysen, ob und wie weit der Wert der zu erwerbenden Gesellschaft zu erhöhen oder eben zu diskontieren ist – unter den Perspektiven der strategischen Ziele und der kostenreduzierenden Synergien.“ (Binder und Lanz 1993, S. 15).

Die DD kann als wichtiger ex ante-Erfolgsfaktor im M&A-Prozess angesehen werden. Die Initiative zu ihrer Durchführung kann sowohl vom Verkäufer als Mittel der Wissensübertragung als auch vom Käufer als Mittel zur Wissenserarbeitung ausgehen. Nach der Prinzipal-Agenten-Theorie kann man auch von Signaling und Screening sprechen. Der Käufer verspricht sich eine Verbesserung seiner Verhandlungsposition, die Minimierung von Risikopotentialen, die Aufdeckung von

Deal Breakern und eine Angleichung des Informationsstandes (Wirtz 2003, S. 32f. und 186; Picot 2008a, S. 166f.).

Typische Themenfelder, die einem Review unterzogen werden, sind Rechnungswesen und Steuern, Strategie- und Finanzplanung, Management und Personal, Organisation und Informationssysteme, Recht und Umwelt, Branchenstruktur und Leistungsprogramm sowie die Produktion. Welche Bereiche im Einzelfall geprüft werden, hängt von den Akquisitionszielen, der Informationsunsicherheit, der Risikoeinschätzung und exogenen Faktoren wie Kosten- oder Zeitrestriktionen bei der Durchführung der DD ab (Berens et al. 2008, S. 123f. und S. 138).

Für die Durchführung wird ein DD-Team zusammengestellt, das sich sowohl aus internen als auch externen Experten und Spezialisten der unterschiedlichen Prüfungsbereiche zusammensetzen sollte. Dabei stehen den DD-Teams verschiedene Informationsquellen zur Verfügung. Einerseits externe Informationen, die z. T. frei zugänglich sind wie z. B. aus der Presse, aus Studien oder von Branchenverbänden, aber auch aus Befragungen von Kunden und Lieferanten des Zielunternehmens. Andererseits stellt das Zielunternehmen dem Käuferunternehmen firmeninterne Dokumente zur Verfügung, i. d. R. nach Unterzeichnung einer Vertraulichkeitsvereinbarung bzw. eines Letter of Intent. Diese werden meist in sog. Data Rooms bereit gestellt. Ferner können Betriebsbesichtigungen und Interviews mit den Mitarbeitern des Zielunternehmens den Informationsstand ergänzen. Internen Informationsquellen wird einer Studie zu Folge eine weitaus größere Bedeutung zugemessen als externen Informationsquellen (Berens et al. 2008, S. 118ff. und 128; Picot 2008a, S. 168).

Zur Veranschaulichung kann die Strategic DD herangezogen werden, bei der typische Fragen wie etwa „Welche Verfahrensabläufe bilden die Basis für die erstellte Planung?“ oder „Welche Planungsinstrumente sind vorhanden?“ der Strategie- und Finanzplanung des Zielunternehmens geprüft werden. Zur Beantwortung können sowohl Umfelddaten als auch unternehmensinterne Daten aus der Planungsrechnung und aus Managementgesprächen ausgewertet werden, i. d. R. von einem Team das sich aus Teamleiter, Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Mitarbeitern des Controlling bzw. der strategischen Planung zusammensetzt (Berens et al. 2008, S. 138).

Sowohl interne als auch externe Informationsquellen enthalten qualitative und quantitative Daten in strukturierter sowie unstrukturierter Form. Für eine erfolgreiche DD sind diese Daten und resultierenden Erkenntnisse der Prüfer zeitnah zu erfassen, zu dokumentieren, an die entscheidungsrelevanten Stellen weiterzuleiten und zielgerichtet auszuwerten. Dabei ist darauf zu achten, dass Ergebnisse und Entscheidungen auch längerfristig nachvollziehbar und transparent bleiben müssen. Die Dokumentation während der DD erfolgt durch Arbeitspapiere und Memoranden, den Abschluss bildet ein DD-Report (Berens et al. 2008, S. 129 und 152ff.).

„Aus diesen Gründen besteht die Herausforderung für das oberste Management des Due Diligence-Prozesses in der Integration der fragmentierten Sichtwei-

sen der Spezialisten verschiedenster Fachrichtungen und ihrer Analysen, um nicht den Blick für die übergeordneten Akquisitionsziele zu verlieren.“ (Berens et al. 2008, S. 129). Business Intelligence-Lösungen können dabei helfen diesen Herausforderungen gerecht zu werden. Sie erlauben eine zeitnahe, schnelle, individuelle, auf die spezifische Problematik angepasste Auswertung und ermöglichen durch Aggregation/Disaggregation und verschiedene Darstellungsmethoden einen umfassenden Überblick aus unterschiedlichen Perspektiven.

### 3 Business Intelligence

#### 3.1 Begriffsabgrenzung und typische Architektur

Der Begriff Business Intelligence kam Anfang der 90er Jahre auf und dient seither vor allem als Sammelbegriff für eine Vielzahl von Ansätzen zur systematischen Analyse betriebswirtschaftlicher Daten. Folgt man einem weiten BI-Verständnis, das BI als „integriertes IT-Gesamtkonzept“ (Gluchowski und Kemper 2006, S. 12) versteht, können hierunter „alle Systemkomponenten, die dabei helfen, das entscheidungsrelevante Datenmaterial zu sammeln und aufzubereiten, dauerhaft und nutzungsorientiert zu speichern, aufgabenadäquat zu analysieren und in geeigneter Form anzuzeigen“ (Gluchowski und Kemper 2006, S. 14) subsumiert werden (s. a. Abbildung 1). Ziel ist i. d. R. ein verbessertes Verständnis von Wirkungszusammenhängen innerhalb einzelner Geschäftsmodelle, um der Unternehmensleitung stärker zielgerichtetes Handeln als bisher zu ermöglichen (Gómez et al. 2008, S. 8f.; Gluchowski et al. 2008, S. 90).

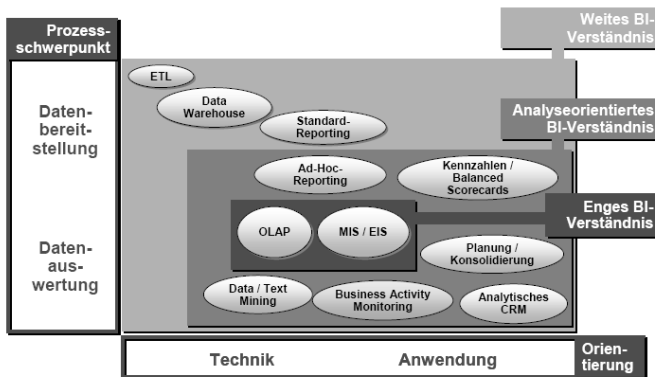


Abbildung 1: BI-Begriffsverständnis (Gluchowski et al. 2008, S. 92)

Eine repräsentative Architektur von BI-Systemen kann, dem Schichtenkonzept folgend, in Datenbereitstellung, Datenauswertung und Präsentation gegliedert werden, wobei die Übergänge fließend sind und eine Abgrenzung nicht trennscharf möglich ist (Gluchowski et al. 2008, S. 108). Zentrales Konzept der Datenbereit-

stellung ist das Data Warehouse (DWH), bestehend aus einem Core Data Warehouse und themenbezogenen Data Marts (Kemper et al. 2004, S. 10).

Quantitative Rohdaten werden aus operativen VORSYSTEMEN des Unternehmens oder externen Datenquellen in strukturierter Form in das DWH geladen und mittels Transformationsregeln in betriebswirtschaftlich interpretierbare Daten umgewandelt. Dieser Ablauf wird als ETL-Prozess (Extract-Transform-Load) bezeichnet. Nachdem die Daten eine syntaktische und semantische Integration durchlaufen haben, können sie in einem weiteren Schritt aggregiert und zu Kennzahlen aufbereitet werden. Die so entstehende umfassende und einheitliche Datenbasis wird für Analysezwecke im Rahmen der Datenauswertung bereitgehalten. In einer Methodenbank werden vielfältige quantitative Analyseverfahren (u. a. Simulations- und Prognoseverfahren) für die informationsbedarfsgerechte Auswertung zur Verfügung gestellt. Die „problem- und adressatengerechte Ausgabe relevanter Inhalte“ (Gluchowski et al. 2008, S. 114) erfolgt in der Präsentationsschicht, wobei zwischen unterschiedlichen Formen der Darstellung (Text, Tabellen, Grafiken, etc.) gewählt werden kann (Gluchowski et al. 2008, S. 114f.).

### 3.2 BI-Funktionalitäten

Nachfolgend sollen typische BI-Komponenten der Datenauswertungs- und Präsentationsschicht genauer beschrieben werden, die für die Entscheidungsunterstützung von besonderer Bedeutung sind (Bange 2006, S. 89-110).

- Reporting-Anwendungen ermöglichen die statische und dynamische Darstellung von Kennzahlen mittels Tabellen und Grafiken. Mögliche Formen sind vorgefertigte Standardberichte zur Befriedigung regelmäßiger Informationsnachfrage und situationsbezogenes Ad-hoc-Reporting zur individuellen Beantwortung aktueller Fragestellungen. Bei letzterem können die Daten, mit Werkzeugen die eine flexible Datenanalyse erlauben, nach verschiedenen Kriterien dynamisch untersucht werden.
- Analyse-Anwendungen erlauben, i. d. R. auf Online Analytical Processing (OLAP) basierend, die Darstellung multidimensionaler Datenmodelle mit der Möglichkeit freier und dynamischer Navigation in beliebiger Detailtiefe und individueller Informationszusammenstellung.
- Data Mining stellt die umfangreiche Analyse der Datenbestände mit Hilfe z. B. statistischer Verfahren dar, zur Extraktion impliziter und bis dato unbekannter Zusammenhänge, Muster und Trends. Text Mining dient der Aufdeckung von Mustern und Beziehungen innerhalb natürlichsprachiger Texte. Um hieraus automatisch relevante Informationen zu extrahieren, müssen die statistischen um linguistische Verfahren erweitert werden (Felden 2006, S. 283-303).
- Planungs-Anwendungen gestatten mit Hilfe statistischer Verfahren Prognosen künftiger Geschäftsvorgänge und Simulationen basierend auf Vergangenheitsdaten.

- Anwendungen für die Legale Konsolidierung dienen der Erstellung von Konzernabschlüssen anhand der Betriebsdaten nach internationalen und nationalen Rechnungslegungsnormen und des Sarbanes-Oxley Act (SOX).
- Balanced Scorecards unterstützen die unternehmensweite transparente Präsentation und ganzheitliche Betrachtung strategischer Ziele aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Sie können daher sowohl zur Kommunikation als auch zur Überwachung der Performance in Relation zu den Zielen genutzt werden.
- Dashboards ermöglichen eine kombinierte dynamische und visuelle Präsentation mehrerer konsolidierter Ergebnisse auf einer Oberfläche. Sogenannte Cockpits, auf denen Daten u. a. mittels Skalen, Karten und Diagrammen grafisch angereichert dargestellt werden, eignen sich durch die aggregierte Sicht insbesondere für einen Gesamtüberblick und das Erkennen von Unstimmigkeiten.

Ein übergreifendes BI-Portal gewährleistet den zentralen Zugriff aller Nutzer auf sämtliche genannten Funktionalitäten. Die vorgestellte BI-Architektur und die entsprechenden Komponenten für die Datenauswertung und Präsentation scheinen grundsätzlich geeignet die Herausforderungen der DD im Hinblick auf die Entscheidungsunterstützung zu meistern. Welche Spannungsfelder bei der Konzeption Berücksichtigung finden sollten, wird nachfolgend aufgezeigt.

#### **4 Business Intelligence-Konzepte für die Due Diligence**

Die DD stellt besondere Anforderungen an die Auswertung und Darstellung der erhobenen Daten, da unterschiedliche Fragestellungen von mehreren Personen in kurzer Zeit analysiert werden müssen und das Ergebnis einen entscheidenden Einfluss auf die gesamte Transaktion hat. Die konkrete Ausgestaltung entsprechender BI-Systeme (auch im Sinne einer Weiterentwicklung bereits bestehender Systeme) bewegt sich aus diesem Grund in verschiedenen Spannungsfeldern. Vier dieser Problembereiche sollen im Folgenden näher beleuchtet werden, um aufzuzeigen wie BI-Lösungen konzipiert werden sollten, um zu einer erfolgreichen DD und evtl. daran anschließenden Integration beizutragen.

##### *1. Dynamik des Datenbedarfs*

Prinzipiell bilden die mit der Akquisition verfolgten Ziele - sie werden i. d. R. aus der Unternehmensstrategie abgeleitet - die Grundlage für die Entscheidung ob eine Transaktion vollzogen werden sollte, welcher Kaufpreis adäquat erscheint und welche Strategie bei einer anschließenden Integration verfolgt wird. Aufgrund des Abbaus der Informationsasymmetrie im Verlauf der DD, kann jedoch eine Änderung bzw. Anpassung der ursprünglichen Strategie sinnvoll erscheinen und damit neuen Informationsbedarf generieren. Ein Abgleich mit den Daten aus den operativen Systemen und eine Auswertung im Hinblick auf neue Fragestellungen kann die Entscheidungsfindung erleichtern und beschleunigen.

Bei den auswertungsrelevanten Daten handelt es sich überwiegend um bereits elektronisch vorliegendes Material aus operativen Systemen und externen Quellen

wie Geschäftsberichten, Pressemeldungen und Studien. Gleichzeitig sind aber auch die im Rahmen der DD gesammelten und meist in physischer Form vorliegenden Daten wie Abschriften, Gesprächsnotizen, Bilder und Tonaufzeichnungen wichtig für die Entscheidungsfindung. Es wird deutlich, dass bei der zu erwartenden Menge an Daten unterschiedlichen Typs zu einer aussagekräftigen Auswertung vielfältige Analysemethoden nötig sind. Zur sachgerechten Darstellung des Informationsgehalts dienen z. B. ABC- und SWOT-Analysen, Kennzahlenberichte sowie Plan-/Ist-Wert-Vergleiche.

Zu diesem Zweck eignet sich die Einrichtung anwendungsorientierter M&A-Data-Marts, die alle für ein M&A-Projekt relevanten Daten themenorientiert und bedarfsgerecht enthalten. Neben multiplen Auswertungsmethoden erweitert die Möglichkeit, auf Basis der erhobenen Daten Prognosen anzufertigen, die Entscheidungsgrundlage um einen zusätzlichen Aspekt. Dabei liegt es nahe, auf ggf. vorhandene BI-Funktionalitäten beider Unternehmen zuzugreifen.

Auch die direkte Einbindung spezifischer Datenquellen des Zielunternehmens in das BI-System des Käuferunternehmens ist denkbar. Zwar kann dies je nach Verschiedenartigkeit der beiden Unternehmen eine große Herausforderung darstellen, dem steht allerdings der Mehrwert einer detaillierten Analyse gegenüber. Werden die für die künftige Entwicklung eines Unternehmens wesentlichen inneren und äußeren Aspekte vereint betrachtet, können gemeinsame Entwicklungspotentiale aufgedeckt und in das Kalkül miteinbezogen werden. Eine so geartete Verifikation der bereitgestellten Prognosedaten und Risikoabschätzung für das mögliche Gemeinschaftsunternehmen entspricht zudem der durch die DD definitorisch geforderten angemessenen Sorgfalt. Insbesondere bei wiederkehrender M&A-Aktivität scheint es sinnvoll, weitergehende DD-spezifische Auswertungswerkzeuge zu entwickeln, die bei Bedarf an das jeweilige Projekt angepasst werden können.

## *2. Detail- und Gesamtsicht*

Neben der Notwendigkeit einer individuellen Auswertung spezieller Geschäftsbeirichte, besteht im Rahmen einer DD gleichzeitig das Erfordernis einer integrierten Gesamtsicht auf die Analyseergebnisse. Zu beachten ist dabei, dass sowohl die Auswertung strukturiert und unstrukturiert vorliegender Daten als auch die Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Daten gewährleistet sein muss.

Vor allem die notwendige Identifikation strategischer Risiken im Rahmen der DD verlangt auch die Berücksichtigung qualitativer Daten, die zudem meist in unstrukturierter Form vorliegen (Navrade 2008, S. 282). Dazu gehören u. a. Prozess- und Stellenbeschreibungen, Geschäfts- und Lageberichte, Gespräche mit Mitarbeitern des Zielunternehmens bzw. Kunden und soft facts wie z. B. Aufzeichnungen zum Betriebsklima.

Laut aktueller Studien liegt allein der Anteil unstrukturierter Textdokumente bei bis zu 80% des Gesamtaufkommens betrieblicher Informationen (Gantz 2007). Um dieses Potential zu nutzen, wird eine Erweiterung der vorgestellten BI-Konzeption erforderlich. Grundlage dieser Ausweitung ist - in Analogie zum Data Warehouse - u. a. das Document Warehouse, in dem qualitative und unstrukturier-



te Daten aus internen und externen multimedialen Quellen zusammengeführt werden. Mit Hilfe von Text Mining und OLAP können die erhobenen Daten anschließend multidimensional ausgewertet werden um Ergebnisse der Reviews detailliert einzeln und aggregiert kombiniert zu analysieren. Funktionen wie Drill-Down, Roll-Up, Slice und Dice erlauben dabei eine Anpassung auf die jeweilige Fragestellung und gleichzeitig eine zielgerichtete und individualisierte Darstellung der Ergebnisse.

### *3. Maßgeschneiderte aber schnelle Verarbeitung*

Integriert ein BI-System die Vielfalt heterogener Informationen aus internen und externen Quellen, kann es im Hinblick auf die Entscheidungsunterstützung im Rahmen von M&A sinnvoll eingesetzt werden, und genügt erst dann dem Anspruch die fragmentierten Sichtweisen der Spezialisten in der DD zu integrieren.

Entscheidungsunterstützende Analysen sollen einerseits umfangreich und individuell erfolgen, wobei die dazu notwendigen Daten von mehreren Personen erhoben werden. Andererseits sind sie den Entscheidungsträgern zeitnah in adäquater Form bereitzustellen, da die DD i. d. R. unter erheblichem Zeitdruck stattfindet. Selten dauert sie länger als einen ganzen, im Mittel ca. einen halben Monat (Berens und Strauch 2002, S. 56).

Der Einsatz ausgewählter BI-Funktionalitäten kann dieses Dilemma auflösen. Durch einen speziell für den entsprechenden Informationsbedarf angepassten DD-Report können die gesammelten Daten mit den Akquisitionszielen abgeglichen und bestehende Lücken in der Datenerhebung aufgedeckt werden. Planungstools erlauben Prognosen u. a. im Hinblick auf realisierbare Synergiepotentiale, die Integrationszeit und den Integrationsaufwand. Mithilfe von Szenarioanalysen können konkrete Fragestellungen, z. B. wie sich eine Veränderung des Kaufpreises auf die Liquiditätsplanung auswirkt, beantwortet werden. Dashboards erlauben durch die grafische Aufbereitung einen Gesamtüberblick über die aggregierten Daten und können helfen, kritische Bereiche schnell zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen (z. B. die Prüfung zusätzlicher Unterlagen eines Teilreviews oder ein Managementgespräch) zu veranlassen.

### *4. Vertraulichkeit der Daten oder Integrationsvorbereitung*

Grundlage jeder DD ist die Sicherung der vertraulichen Handhabung überlassener Unternehmensdaten. Bei Nichtzustandekommen des Unternehmenszusammenschlusses kann die Vernichtung bzw. die Nicht-Weiterverwertung der Daten notwendig werden (Picot 2008a, S. 201). Gleichzeitig können in dieser Phase bereits die Weichen für einen positiven Verlauf einer späteren Integration von Unternehmensteilen gestellt werden. Dem kann bereits bei der Gestaltung der Zugriffsberechtigungen auf das BI-Portal Rechnung getragen werden, das Eingabe- und Auswertungsmöglichkeiten auf Grundlage der Datenbasis ermöglicht (Gluchowski et al. 2008, S. 217). Hier muss u. a. die Benutzerverwaltung die Vergabe differenzierter Zugangsrechte für diverse Anspruchsgruppen innerhalb des DD-Teams beinhalten.

Die vorangegangene Skizzierung der Problembereiche macht deutlich, dass sich die Gestaltung der BI-Unterstützung für die DD und ihre Teilreviews sowohl an den bereits vorhandenen Daten und Systemen als auch an der fallspezifischen Zielsetzung orientieren muss. Verfügt bspw. das Zielunternehmen über eine BI-Lösung, kann es dem vom Käuferunternehmen geäußerten Informationsbedarf auch mit eigenen Analysen entgegenkommen. Gleichzeitig entsteht dabei aber die Problematik, dass die Ergebniskorrektheit nicht abgesichert werden kann. Nachfolgende Grafik zeigt eine idealtypische Architektur eines BI-Systems für die DD.

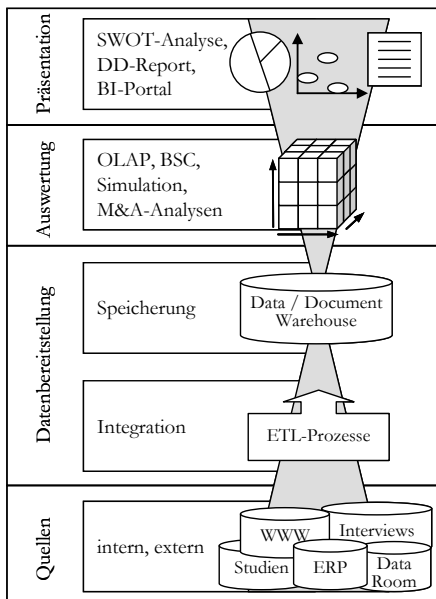


Abbildung 2: DD-BI-Konzept (Eigene Darstellung)

## 5 Zusammenfassung

BI-Lösungen können die Entscheidungsfindung im Rahmen der DD in der Pre-Merger-Phase erheblich unterstützen, indem sie erhobene Daten aller Reviews in einer Datenbasis speichern und darauf aufbauend umfassende, individualisierte Möglichkeiten der Analyse, Auswertung und Präsentation zur Verfügung stellen. Die Entscheidungsträger können bei ihrer Aufgabe auf eine umfassende und integrierte Informationsbasis zurückgreifen und sich einen gezielten Überblick verschaffen. BI-Lösungen können die DD-Dokumentation zielgerichtet und aufgabengerecht erweitern und bieten einen Mehrwert für die Entscheidungsträger. Auch im Hinblick auf weitere M&A-Vorhaben und die dann zu treffenden Entscheidungen auf Basis bereits gesammelter Erfahrungen, bieten BI-Lösungen einen

erheblichen Nutzen für die reibungslose Auswertung der DD-Daten. Außerdem können BI-Lösungen nicht nur während der DD eingesetzt werden, sondern in den verschiedenen Phasen des gesamten M&A-Projekts, bspw. bei der Konkurrenz- und Marktbeobachtung und der darauf folgenden Sondierung geeigneter Akquisitionsobjekte im Rahmen der Competitive Intelligence. Der vorgestellte Beitrag sensibilisiert für die Thematik und zeigt die Herausforderungen für ein DD-gerechtes BI-Konzept und die Weiterentwicklung der bereits bestehenden Systeme. Auf Basis dieses Grundgerüsts besteht weiterer Forschungsbedarf in der Spezifizierung einer geeigneten DD-BI-Lösung und deren konkreter Gestaltung.

## Literatur

- Bange C (2006) Werkzeuge für analytische Informationssysteme. In: Chamoni P, Gluchowski P (Hrsg.) Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen, 3. Auflage. Springer, Berlin.
- Berens W, Strauch J (2002) Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen – eine empirische Untersuchung. Lang, Frankfurt a. M.
- Berens W, Hoffjan A, Strauch J (2008) Planung und Durchführung der Due Diligence. In: Berens W, Brauner HU, Strauch J (Hrsg) Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 5. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Binder PM, Lanz R (1993) 'Due Diligence': Systematisches und professionelles Instrument für erfolgreiche Firmen-Akquisitionen. INDEX 4-5:15-20.
- Deloitte (2008) Segel setzen – IT M&A in Deutschland. Strategien für ein erfolgreiches IT-Management.
- Ernst&Young (2006) Handeln wider besseres Wissen.
- Felden C (2006) Text Mining als Anwendungsbereich von Business Intelligence. In: Chamoni P, Gluchowski P(Hrsg.) Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen, 3. Auflage. Springer, Berlin.
- Gantz JF (2007) The Expanding Digital Universe. A Forecast of Worldwide Information Growth Through 2010. <http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/expanding-digital-idc-white-paper.pdf>. Abruf am 2009-09-01.
- Gluchowski P, Gabriel R, Dittmar C (2008) Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte, 2., vollst. überarb. Auflage. Springer, Berlin.
- Gluchowski P, Kemper HG (2006) Quo Vadis Business Intelligence. Aktuelle Konzepte und Entwicklungstrends. BI-Spektrum 01-2006:12-19.

- Gómez JM, Rautenstrauch C, Cissek P (2008) Einführung in die Business Intelligence mit SAP NetWeaver 7.0. Springer, Berlin.
- Jansen SA, Brugger C (2008) Trends, Tools, Thesen und empirische Tests zum Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen. In Picot G (Hrsg) Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung-Durchführung-Integration, 4. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Kemper HG, Mehanna W, Unger C (2004) Business Intelligence. Grundlagen und praktische Anwendungen. Eine Einführung in die IT-basierte Managementunterstützung. Vieweg, Wiesbaden.
- Lucks K, Meckl R (2002) Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz. Springer, Berlin.
- Navrade F (2008) Strategische Planung mit Data-Warehouse-Systemen. Gabler, Wiesbaden.
- Picot G (2008) Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions. In Picot G (Hrsg) Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung-Durchführung-Integration, 4. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Picot G (2008a) Das vorvertragliche Verhandlungsstadium bei der Durchführung von Mergers&Acquisitions. In Picot G (Hrsg) Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung-Durchführung-Integration, 4. Auflage. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Wirtz BW (2003) Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. Gabler, Wiesbaden.