



FAKULTÄT FÜR INFORMATIK  
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN  
LEHRSTUHL FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK

# **IT-bezogene Herausforderungen im Kontext von Unternehmensdesinvestitionen**

Ein Erklärungsansatz für den IT-Desintegrationserfolg

**Markus Böhm**

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät für Informatik der Technischen Universität  
München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender		Univ.-Prof. Dr. Johann Schlichter
Prüfer der Dissertation	1.	Univ.-Prof. Dr. Helmut Krcmar
	2.	Univ.-Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Universität Kassel

Die Dissertation wurde am 11.11.2015 bei der Technischen Universität München eingereicht  
und durch die Fakultät für Informatik am 13.12.2015 angenommen.



*Für meine liebe Frau Eva  
und meine Eltern.*



## Vorwort

Mit dem Thema Unternehmenstransaktionen und den damit verbundenen Herausforderungen bin ich erstmals 2007 während meiner Zeit als Werkstudent bei der Siemens AG in Kontakt gekommen. Eines Morgens rief mein damaliger Chef das gesamte Team zusammen und verkündete, dass Siemens die Firma UGS gekauft hat. Was das für unser Team genau bedeute wusste er noch nicht, aber wir sollten uns schon einmal darauf einstellen, dass unsere laufenden Projekte möglicherweise eingefroren werden. So kam es schließlich auch und wir konzentrierten uns in den kommenden Monaten auf die Anforderungsanalyse für die PLM-Software-Integration. Dies war eine sehr dynamische und lehrreiche Zeit für mich.

Prof. Dr. Helmut Krcmar bot mir 2009 schließlich die Chance, mich an der TU München eingehender mit dem Thema Unternehmenstransaktionen zu befassen. Zusammen mit Prof. Dr. Jan Marco Leimeister und Dr. Jens Fähling erforschte ich im Projekt *CarveIT* die Rolle der Informationstechnik in Unternehmensdesinvestitionen. Hieraus entstand auch die Idee für mein Dissertationsthema. In den folgenden Jahren am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik widmete ich mich den Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren für ein erfolgreiches Management von Desintegrationsprojekten und konnte Einblick in zahlreiche Transaktionsprojekte gewinnen. Mein Dank gilt daher den knapp 100 Interview- und Praxispartnern, die mir bereitwillig von laufenden und vergangenen Transaktionen berichteten und Zugang zu teilweise sehr sensiblen Informationen gewährten. Ohne diese Bereitschaft wäre keine so stark empirisch fundierte Dissertation möglich gewesen.

Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Prof. Dr. Helmut Krcmar für die Betreuung dieser Arbeit sowie die unschätzbaren Möglichkeiten, die er mir während meiner Zeit am Lehrstuhl einräumte. So ließ er mir die Freiheit, mich mit wichtigen Themen der Wirtschaftsinformatik zu befassen und vertraute mir die Leitung weiterer Forschungsprojekte an. Durch seine kritischen Anmerkungen und Ratschläge leistete er einen unverzichtbaren Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit aber auch zu meiner persönlichen Weiterentwicklung. Prof. Dr. Jan Marco Leimeister danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens und die Betreuung in seiner Forschungsgruppe. Auch er war ein wichtiger Mentor für mich, der mich zu Höchstleistungen antrieb und mir stets mit Rat und Tat zur Seite stand. Prof. Dr. Johann Schlichter danke ich für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Darüber hinaus danke ich Prof. Dr. Phillip Yetton von der University of New South Wales (UNSW). In zahlreichen Diskussionen lehrte er mich die Kunst einer guten wissenschaftlichen Argumentation und trug somit wesentlich zu meinen Publikationserfolgen bei. Aus der gemeinsamen Arbeit entstanden mehrere, für diese Dissertation wegberreitende Publikationen in namhaften Konferenzen und Zeitschriften. Auch seiner Lebensgefährtin Joan Spiller, die mich stets ermunterte weiterzumachen, möchte ich meinen Dank aussprechen. Ebenso gilt mein Dank Prof. Dr. Stefan Henningsson von der Copenhagen Business School (CBS), dessen Denkanstöße sehr hilfreich für die Weiterentwicklung meiner Arbeiten waren. Herzlichen Dank auf für die freundliche Aufnahme als Gastwissenschaftler an der CBS und die spannende gemeinsame Arbeit an der Schnittstelle zwischen Desintegration und anschließender Integration von Informationssystemen im Zuge von Unternehmenstransaktionen.

Ferner danke ich meinen Kollegen am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik. Hier möchte ich insbesondere Dr. Jens Fähling, der mich in meiner Anfangszeit am Lehrstuhl tatkräftig unterstützte und mich durch seine Ideen inspirierte, sowie Prof. Dr. Ivo Blohm, meinen langjährigen Bürokollegen, herausheben. Auch möchte ich Prof. Dr. Tobias Engel, Robert Heininger, Dr. Harald Kienegger, Dr. Felix Köbler, Dr. Stefanie Leimeister, Prof. Dr. Christoph Riedl, Prof. Dr. Michael Schermann und Dr. Manuel Wiesche für die zahllosen Gespräche im Büro auf Konferenzen und am Kicker-Tisch danken. Sie halfen mir, Fallstricke zu vermeiden, Thema und Argumentation zu schärfen und dem Lehrstuhlleben den nötigen Spaß zu verleihen. Auch meiner Forschungsgruppe um Kathrin Füller und Thomas Wolfenstetter möchte ich recht herzlich danken, die mir in der heißen Phase so gut es ging den Rücken freigehalten haben. Nicht zuletzt möchte ich auch meinen Studierenden und Hiwis, die ich während meiner Zeit am Lehrstuhl betreuen durfte, danken. Sie waren mir gute Diskussionspartner und Unterstützung bei der Datensammlung und -vorbereitung. Rückblickend darf ich meine Zeit am Lehrstuhl als große Bereicherung ansehen, in der ich mich sowohl fachlich als auch persönlich stark weiterentwickelt habe, aber auch viele neue Freundschaften schließen konnte.

Zu danken habe ich auch meinen Eltern, Karl und Gabriele Böhm, sowie meinen Großeltern für ihre umfassende Förderung, niemals endende Unterstützung und liebevolle Fürsorge während Schulzeit, Studium und Promotion. Sie haben mir das Selbstvertrauen vermittelt, meinen Lebensweg zu meistern.

Den größten Dank schulde ich meiner Frau Eva, für ihre Geduld, das Verständnis, die Aufmunterung und Unterstützung, die sie mir in den vergangenen Jahren entgegengebracht hat. Sie war mir stets eine wichtige Stütze, ohne die ich diese Arbeit nie so erfolgreich hätte abschließen können.

Zu guter Letzt bleibt mir nur noch, dem Leser viele aufschlussreiche Einblicke in die Welt der IT-Desintegrationsprojekte zu wünschen. Ich hoffe, dass ich hierdurch einen kleinen Beitrag zum Gelingen künftiger Unternehmenstransaktionen leisten kann.

Mainburg, im Juni 2016

Markus Böhm

## **Zusammenfassung**

Unternehmenstransaktionen (Übernahmen und Desinvestitionen) sind ein gebräuchliches Instrument, um Unternehmen zu restrukturieren und im Wettbewerb neu zu positionieren. Wie verschiedene Studien zeigen, scheitern rund die Hälfte dieser Transaktionen. Dabei stellt die Trennung der Informationssysteme in Folge von Desinvestitionen zwar einen der komplexesten und gleichzeitig häufig unterschätzen, aber dennoch weitestgehend unerforschten Aspekt dar. Um dieser Forschungslücke zu begegnen, geht diese Dissertation der Frage nach, was das Management von IT-Ausgliederungsprojekten erfolgreich macht. Hierbei kommt ein methodenpluralistischer Forschungsansatz aus qualitativer Inhaltsanalyse und induktiver Theorieentwicklung auf Basis von knapp 100 Experteninterviews, einer Umfrage unter 66 Praktikern sowie positivistischer Fallstudienforschung auf Grundlage der Experteninterviews zur Anwendung. Diese Arbeit leistet vier wesentliche Beiträge: (1) So werden die Grundlagen zu Unternehmenstransaktionen und insbesondere IT-Desintegrationsprojekten systematisch herausgearbeitet. (2) Eine explorative Studie schafft Einblick in die Zielsetzungen der verschiedenen Interessensgruppen und zeigt Ursachen sowie Wirkungsweisen IT-bezogener Herausforderungen in Desintegrationsprojekten. (3) Mit dem, auf der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung aufbauenden ‚Modell der idealen Welt‘ schafft diese Arbeit einen Erklärungsansatz für die Komplexität und somit den Erfolg von IT- Desintegrationsprojekten. (4) Für Praktiker leistet die Dissertation einen Beitrag, indem wesentliche Lehren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft gezogen werden. Hierin werden die Erfahrungen zahlreicher IT-Desintegrationsprojekte gebündelt. Darüber hinaus bietet das ‚Modell der idealen Welt‘ einen Ansatz, um Unternehmen auf künftige Desinvestitionen vorzubereiten.

**Abstract**

Mergers and acquisitions, including divestitures are a common instrument to restructure organizations and reposition them in their competitive environment. Different studies show that approximately half of these transactions fail. Thereby, the separation of information systems in the course of a divestiture is one of the most complex and often underestimated aspects. Yet, there is only little research in this domain. To address this research gap, this dissertation focuses on the question of what makes IT carve-out management successful. Therefore, a mixed-methods research approach including qualitative data analysis and empirically grounded theory development on the basis of nearly 100 expert interviews, a survey among 66 practitioners, and positivistic case study research based on expert interviews is pursued. This thesis makes four key contributions: (1) It systematically develops the foundations of IT carve-outs. (2) An explorative study provides insights into the objectives of different stakeholders and explains the antecedents as well as the implications of IT challenges in carve-outs. (3) With the 'ideal type model', drawn from strategic IT alignment theory, this thesis provides an explanation for IT-related complexity and thus the success of IT carve-out projects. (4) Practitioners benefit from a collection of best practices regarding the management of IT carve-out projects and the development of a divestiture-ready IT environment. Thus, they can utilize the experience drawn from numerous IT carve-out projects. Furthermore, the 'ideal type model' can be applied to prepare for future transactions, making organizations ready to divest.



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	2
1.2	Zielsetzung.....	5
1.3	Aufbau der Arbeit.....	7
<b>2</b>	<b>Forschungsstrategie und Forschungsmethoden .....</b>	<b>9</b>
2.1	Forschungsstrategie .....	10
2.2	Theorie und Theorieentwicklung.....	11
2.2.1	Idealtypische Konstruktion .....	13
2.2.2	Grounded Theory .....	13
2.3	Literaturstudie.....	15
2.4	Qualitative Forschungsmethoden .....	19
2.4.1	Fallstudienforschung .....	20
2.4.2	Experteninterviews.....	24
2.4.3	Qualitative Inhaltsanalyse .....	28
2.5	Ethische Betrachtung.....	32
<b>3</b>	<b>Grundlagen und Stand der Forschung.....</b>	<b>35</b>
3.1	Begriffsabgrenzung und Definition.....	36
3.1.1	Unternehmenstransaktionen.....	36
3.1.2	Unternehmenstransaktion nach deutschem Recht (BGB und UmwG) .....	40
3.1.3	Desinvestition.....	44
3.1.4	Desintegration .....	53
3.1.5	Abgrenzung zum Outsourcing .....	58
3.2	Motive für Desinvestitionen .....	62
3.2.1	Mutterspezifische Desinvestitionsmotive .....	63
3.2.2	Objektspezifische Desinvestitionsmotive .....	64
3.2.3	Konkurrenz- bzw. marktspezifische Desinvestitionsmotive.....	65
3.2.4	Umweltbedingte bzw. unfreiwillige Desinvestitionsmotive .....	66
3.2.5	Empirische Analyse der Verbreitung einzelner Motive.....	67

3.3	Bestehende Forschungsarbeiten .....	70
3.3.1	Erfolgsfaktoren für Desintegrationsprojekte .....	71
3.3.2	Vorgehensmodelle und Methoden der IT Desintegration .....	77
3.4	Resümee.....	99
<b>4</b>	<b>Explorative Studie.....</b>	<b>103</b>
4.1	Methodische Vorgehensweise .....	104
4.1.1	Qualitativ-empirische Studie.....	104
4.1.2	Quantitativ-empirische Bewertung .....	106
4.2	Interessensgruppen und ihre verfolgten Ziele .....	107
4.3	IT-bezogene Herausforderungen in Desintegrationsprojekten.....	115
4.3.1	Desintegrationskomplexität.....	116
4.3.2	Allgemeine Herausforderungen .....	117
4.3.3	IT-spezifische Herausforderungen .....	118
4.4	Quantitativ-empirische Bewertung.....	131
4.4.1	Beschreibung der Stichprobe .....	131
4.4.2	Bedeutung der Herausforderungen.....	134
4.5	Resümee.....	136
<b>5</b>	<b>Erklärungsansatz für den Desintegrationserfolg .....</b>	<b>139</b>
5.1	Methodische Vorgehensweise .....	140
5.2	Fallstudien .....	143
5.2.1	Alpha.....	144
5.2.2	Beta.....	153
5.2.3	Gamma .....	156
5.2.4	Delta .....	159
5.2.5	Epsilon.....	161
5.3	Erfolgsevaluation von Desintegrationsprojekten.....	163
5.3.1	Ansätze der Erfolgsmessung .....	163
5.3.2	Metrikensystem zur Abschätzung des Carve-Out Erfolgs.....	171
5.4	Das Modell der idealen Welt für IT-Desintegrationsprojekte.....	176
5.4.1	Theorie der strategischen IT-Ausrichtung.....	177
5.4.2	Annahmen des Modells der idealen Welt .....	183
5.4.3	Evaluation anhand der Fallstudien .....	191
5.4.4	Kritische Reflexion des Modells.....	200
5.5	Kontingenzhypothese der Transitionsmethode .....	202

5.5.1	Kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess .....	202
5.5.2	Erweiterung des Modells der idealen Welt .....	206
5.6	Resümee.....	208
<b>6</b>	<b>Gestaltungsempfehlungen .....</b>	<b>211</b>
6.1	Management von IT-Desintegrationsprojekten .....	214
6.1.1	Kooperation zwischen Käufer und Verkäufer.....	214
6.1.2	Dynamische Ressourcenbereitstellung.....	214
6.1.3	Bewusstsein für lokale Unterschiede .....	214
6.1.4	Flexible Leistungsvereinbarungen .....	215
6.1.5	Maßnahmen zur Sicherung der IT-Fähigkeiten .....	216
6.2	Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft.....	217
6.2.1	Bewusstsein für die Rolle der IT.....	217
6.2.2	IT-Beteiligung in wesentlichen Entscheidungsgremien.....	217
6.2.3	Routinemäßige Bewertung von Individuallösungen und Systemstandards .....	217
6.2.4	Vollständige und aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft.....	218
6.2.5	Strategische Ausrichtung der Geschäfts- und IT-Strategie .....	218
6.2.6	Langfristige Bindung von Schlüsselpersonal.....	218
<b>7</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>221</b>
7.1	Zusammenfassung der Theorie- und Praxisbeiträge .....	222
7.2	Limitationen und Ausblick .....	226
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>229</b>
<b>9</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>245</b>
9.1	Überblick über die Interviews .....	246
9.2	Fragebogen zur Bewertung der Herausforderungen.....	253
9.3	Interviewleitfaden.....	256
9.4	Kodierleitfaden für die Fallstudienanalyse.....	262



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1	Desinvestitionen mit europäischem Desinvestitionsobjekt .....	2
Abbildung 1-2	Aufbau der Arbeit .....	8
Abbildung 2-1	Eignung von Forschungsmethoden.....	10
Abbildung 2-2	Ablauf einer strukturierten Literaturstudie .....	16
Abbildung 2-3	Erhebungs- und Analysemethoden qualitativer Forschung .....	19
Abbildung 2-4	Prozess der Fallstudienforschung nach Yin.....	20
Abbildung 2-5	Grundarten der Fallstudiengestaltung .....	22
Abbildung 2-6	Ablauf der induktiven Kategorienbildung (Kodierung) .....	29
Abbildung 2-7	Ablauf der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	30
Abbildung 3-1	Einordnung der wesentlichen Begriffe .....	37
Abbildung 3-2	Perspektiven auf eine Unternehmenstransaktion.....	39
Abbildung 3-3	Unternehmenstransaktionen nach BGB und UmwG.....	40
Abbildung 3-4	Umwandlungsformen im Sinne des UmwG .....	42
Abbildung 3-5	Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext.....	50
Abbildung 3-6	Motive für Desinvestitionen .....	62
Abbildung 3-7	Die wichtigsten Gründe für Desinvestitionen 2008 - 2012 .....	67
Abbildung 3-8	Desinvestitionsmotive (Transaktionen mit deutscher Beteiligung 2010/11).....	69
Abbildung 3-9	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Gesamtprozess.....	78
Abbildung 3-10	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Strategie.....	78
Abbildung 3-11	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Planung .....	80
Abbildung 3-12	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Vorbereitung .....	81
Abbildung 3-13	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Desintegration..	83
Abbildung 3-14	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Verkauf .....	84
Abbildung 3-15	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Strukturierung..	85
Abbildung 3-16	Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Abschluss.....	86
Abbildung 3-17	Prozess des Demerger-Managements nach Wirtz/Wecker (2006) .....	87
Abbildung 3-18	Demerger-Balanced Scorecard .....	89
Abbildung 3-19	Ablauf eines IT Carve-Out Projekts nach Leimeister et al. (2008) .....	90
Abbildung 3-20	Aufgaben der IT im Carve-Out Prozess nach Buchta et al. (2009) .....	92

Abbildung 3-21	Teilprojekte im Carve-Out nach Matthes et al. (2012) .....	93
Abbildung 4-1	Interessensgruppen in Desintegrationsprojekten .....	108
Abbildung 4-2	Ziele ausgewählter Interessensgruppen .....	114
Abbildung 4-3	Typische Herausforderungen einer IT-Desintegration .....	116
Abbildung 4-4	Erfahrung der Umfrageteilnehmer (Anzahl der Projekte, n = 65).....	131
Abbildung 4-5	Dauer der Desintegrationsprojekte (n = 64).....	132
Abbildung 4-6	Mitarbeiter im IT Desintegrationsprojekt (n = 30) .....	133
Abbildung 4-7	Budget für die IT-Desintegration (n = 32).....	134
Abbildung 4-8	Bedeutung der Herausforderungen (n = 62 - 66).....	135
Abbildung 5-1	Fallstudienanalyse mit Hilfe von MAXQDA .....	142
Abbildung 5-2	Einordnung der Fallstudien.....	143
Abbildung 5-3	Projektorganisation .....	147
Abbildung 5-4	Erfolgsdimensionen in Desintegrationsprojekten .....	174
Abbildung 5-5	Strategische Ausrichtung der Geschäfts- und IT Strategie .....	180
Abbildung 5-6	Desintegration im Desinvestitionsfall.....	184
Abbildung 5-7	Annahmen des Modells der idealen Welt .....	185
Abbildung 5-8	Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Alpha.....	193
Abbildung 5-9	Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Beta .....	194
Abbildung 5-10	Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Gamma .....	196
Abbildung 5-11	Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Delta .....	197
Abbildung 5-12	Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Epsilon .....	198
Abbildung 5-13	Pfadabhängigkeiten zwischen Transitionsmethoden .....	204
Abbildung 5-14	Kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess.....	205
Abbildung 5-15	Erweitertes Modell der idealen Welt .....	207

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1	Elemente einer Theorie .....	11
Tabelle 2-2	Taxonomie von Theoriearten in der Wirtschaftsinformatik .....	12
Tabelle 2-3	Anwendung der strukturierten Literaturstudie .....	18
Tabelle 2-4	Analysetechniken .....	23
Tabelle 2-5	Anwendung der Fallstudienforschung .....	24
Tabelle 2-6	Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung .....	25
Tabelle 2-7	Grundsätze der Gestaltung des Interviewleitfadens .....	26
Tabelle 2-8	Anwendung von Leitfadeninterviews mit Experten zur Datenerhebung .....	27
Tabelle 2-9	Anwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse .....	29
Tabelle 2-10	Anwendung der strukturierenden Inhaltsanalyse .....	31
Tabelle 2-11	Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie .....	32
Tabelle 3-1	Überblick über Definitionen des Begriffs „Desinvestition“ .....	44
Tabelle 3-2	Überblick über Definitionen des Begriffs „Demerger“ .....	48
Tabelle 3-3	Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext .....	51
Tabelle 3-4	Überblick über Definitionen des Begriffs „Desintegration“ .....	53
Tabelle 3-5	Überblick über Definitionen des Begriffs „Carve-Out“ .....	54
Tabelle 3-6	Überblick über Definitionen des Begriffs „IT Carve-Out“ .....	56
Tabelle 3-7	Gegenüberstellung Outsourcing und Desinvestition .....	60
Tabelle 4-1	Besonderheiten von IT-Desintegrationsprojekten .....	117
Tabelle 4-2	Herausforderung: Abhängigkeiten der Informationssysteme .....	119
Tabelle 4-3	Herausforderung: Abhängigkeiten der Wertschöpfungskette .....	120
Tabelle 4-4	Herausforderung: Unzureichende IT-Richtlinien .....	122
Tabelle 4-5	Herausforderung: Heterogene Informationssysteme .....	123
Tabelle 4-6	Herausforderung: Späte IT-Einbindung .....	125
Tabelle 4-7	Herausforderung: Mangelnder Überblick über die IT-Landschaft .....	126
Tabelle 4-8	Herausforderung: Vertragliche und rechtliche Ungewissheit .....	128
Tabelle 4-9	Herausforderung: Sicherheitsanforderungen .....	129
Tabelle 4-10	Herausforderung: Verlust von IT-Fähigkeiten .....	130
Tabelle 5-1	Getroffene Maßnahmen zur Qualitätssicherung .....	142

Tabelle 5-2	Fallstudie Alpha: Anwendungslandschaft .....	149
Tabelle 5-3	Informationsformular für Anwendungsprogramme.....	150
Tabelle 5-4	Literaturüberblick: Erfolgsmetriken des Projektmanagements .....	166
Tabelle 5-5	Literaturüberblick: Erfolgsmetriken der externen Leistungserbringung ...	167
Tabelle 5-6	Literaturüberblick: Erfolgsmetriken bei Unternehmensübernahmen .....	168
Tabelle 5-7	Metriken zur Messung der Erfolgsdimensionen .....	175
Tabelle 5-8	Fallstudienübergreifende Evaluation .....	199
Tabelle 6-1	Zusammenfassung der elf wesentlichen Lehren .....	212
Tabelle 9-1	Überblick über die allgemeinen Interviews .....	246
Tabelle 9-2	Überblick über die fallzentrierten Interviews .....	251



## Abkürzungsverzeichnis

BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CAR	cumulative abnormal returns (dt. kumulative anormale Einkünfte aus Kapitalvermögen)
dt.	deutsch
engl.	Englisch / im Englischen
ERP	Enterprise Resource Planning (dt. Finanz- und Warenwirtschaft)
EVA	earned value analysis (dt. Methode des Fertigstellungswerts)
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
IP	Internet Protokoll
IS	Informationssystem
IT	Informationstechnik
LAN	Local Area Network (dt. lokales Netzwerk)
Min.	Minuten
Mio.	Million
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarde
PLM	Product Lifecycle Management (dt. Produktlebenszyklusmanagement)
SAP	Eigename der Firma SAP SE
SE	Societas Europaea, Rechtsform für Unternehmen (dt. Europäische Gesellschaft)
SGE	strategische Geschäftseinheit
TSA	Transitional Service Agreement (dt. Leistungsvereinbarung)
u.a.	unter anderem
UmwG	Umwandlungsgesetz
v.a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel



# 1 Einführung

*„In manchen Fällen blieb uns nichts anderes übrig,  
als ein System herauszuziehen und abzuwarten,  
was geschehen wird.“*

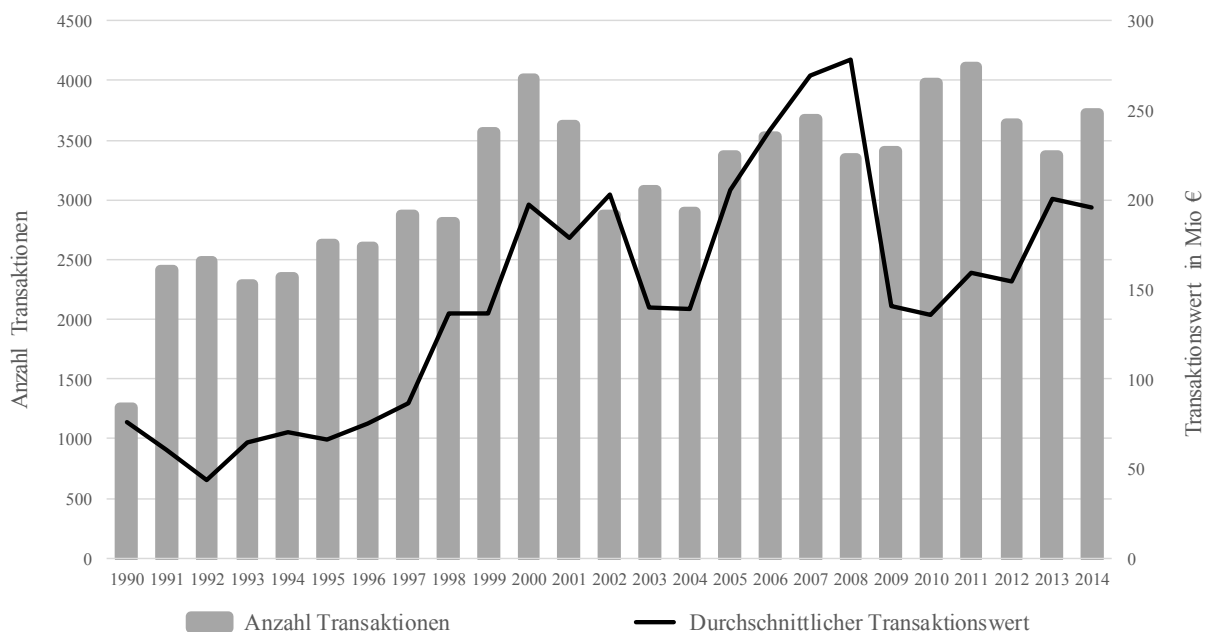
Alpha06  
Mitglied des IT-Desintegrationsteams

In diesem Kapitel wird die theoretische und praktische Relevanz des Forschungsbereichs IT-Desintegrationsprojekte herausgestellt. Dies geschieht anhand von aktuellen Zahlen aus der Thomson Reuters Datenbank und ausgewählten Anekdoten aus IT-Desintegrationsprojekten. Im Anschluss wird die Zielsetzung dieser Dissertation dargestellt und in drei Forschungsfragen heruntergebrochen. Schließlich wird der weitere Aufbau der Arbeit beschrieben.

## 1.1 Problemstellung

Unternehmensübernahmen und Fusionen (*engl. Mergers and Acquisitions, M&A*), sowie Desinvestitionen sind gebräuchliche Instrumente der strategischen Unternehmensführung (Kromer/Stucky 2002, 523). Eine zunehmende Globalisierung und Deregulierung, Wachstumsambitionen um neue Marktanteile zu gewinnen bzw. bestehende zu bewahren, ein Fokus auf das Kerngeschäft sowie ein wertgetriebenes Unternehmensportfoliomanagement sind die zentralen Treiber dieser Entwicklung (Kaplan/Weisbach 1992, 128ff.; Jansen 2008, 259).

Desinvestitionen, also die Veräußerung einer strategischen Geschäftseinheit (SGE), spielen hierbei eine besondere Rolle. Zum einen haben sie eine große wirtschaftliche Bedeutung. So wurden im Jahr 2010 weltweit mehr als 12.500 Desinvestitionen mit einem gesamten Transaktionsvolumen von knapp 900 Milliarden Euro durchgeführt (Deloitte Corporate Finance 2010, 1). Im gleichen Zeitraum fanden in Europa knapp 4.000 Desinvestitionen mit einem durchschnittlichen Transaktionswert von 136 Millionen Euro statt. Im Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre entspricht dies 30 % aller Unternehmenstransaktionen (Thomson Reuters 2015). Abbildung 1-1 zeigt die Entwicklung der Desinvestitionsaktivität in Europa über die vergangenen Jahre. Neben der wirtschaftlichen Relevanz haben Desinvestitionen aber auch eine große transformative Auswirkung sowohl auf das Mutterunternehmen als auch auf die veräußerte Geschäftseinheit.



**Abbildung 1-1** *Desinvestitionen mit europäischem Desinvestitionsobjekt*  
 Quelle: Eigene Analyse auf Basis der Daten von Thomson Reuters (2015)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Unternehmenstransaktionen des Typs „Divestiture“ und „Target Nation“ Europa. Der durchschnittliche Transaktionswert beruht auf den in der Thomson Reuters Datenbank verfügbaren Daten „Value of Deal“. Diese Informationen lagen für etwa ein Drittel bis ca. die Hälfte der gelisteten Transaktionen vor.

Weithin bekannt gewordene Beispiele für Desinvestitionen waren die Abspaltung der PC-Sparte von IBM und ihre Integration in Lenovo im Jahr 2004 (Barbini et al. 2004), oder die Ausgründung von Infineon aus der Halbleitersparte von Siemens im Jahr 1999 (Schumacher 2001). Ebenso zählen hierzu die Auflösung der Fusion zwischen den beiden Fahrzeugherstellern Daimler und Chrysler im Jahr 2007 (Mühlbayer et al. 2007), oder der Verkauf der Siemens Sparte IT Solutions and Services (SIS) an Atos Origin (Langendorf 2010) bzw. der Börsengang von Osram als Siemensausgründung (Birnstiel 2011).

Verschiedene Studien haben bereits die Frage aufgegriffen, inwieweit Desinvestitionen einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung, bezogen auf Kapitalmarkt- oder Jahresabschlussergebnisse, haben (Kaiser/Stouraitis 1995, 164ff.; Brauer/Schimmer 2010, 98ff.; Du/Tanriverdi 2010, 11ff.; Lee/Madhavan 2010, 19f.). So zeigten beispielsweise Lee und Madhavan (2010, 19f.) in ihrer Meta-Analyse von 94 derartigen Studien, dass Desinvestitionen häufig einen positiven, statistisch signifikanten Effekt auf die Unternehmensleistung des Mutterunternehmens haben. Dabei konnten sie zeigen, dass Desinvestitionen mit einer klaren strategischen Motivation sowie eine ausgezeichnete Durchführung der Transaktion die Erfolgchancen erhöhten. Auch Leimeister et al. (2008a, 9ff.) verdeutlichen, dass die Umsetzung erfolgskritisch ist. „

Während das Thema Desinvestitionen und insbesondere deren Erfolgswirkung aus strategischer Perspektive bereits breit erforscht wird, gibt es zur operativen Perspektive nur wenig Literatur. Diese ist bislang auf die Übernahme und anschließende Integration strategischer Geschäftseinheiten fokussiert. Desintegrationsprojekte werden kaum beforscht. Darüber hinaus findet vor allem die Informationstechnologie (IT) sowohl in der Praxis als auch in der Theorie nur wenig Beachtung (Leimeister et al. 2008b, 627f.). Angesichts ihrer Komplexität und den finanziellen Implikationen erscheint dies sehr verwunderlich. So wies Lynne Markus bereits 2001 auf mögliche Probleme integrierter Informationssysteme im Kontext von Desinvestitionen hin:

*„What happens when companies are divested or spun off? Huge efforts are often required to disconnect their operations from those of parent companies [...] Today's systems integration paradigm does not afford this capability.“*

Markus (2001, 4)

Seither hat sich diesbezüglich jedoch noch wenig getan. Eine explorative Studie von (Leimeister et al. 2008a, 10) hat gezeigt, dass das IT-Teilprojekt, mit einem Kostenanteil von bis zu fünfzig Prozent der gesamten Projektkosten, in einem unangemessenen Verhältnis zu den anderen Teilprojekten steht. Typischerweise wird die IT als der komplexeste und am meisten unterschätzte Aspekt in Desintegrationsprojekten angesehen (Kreuz/Vallerien 2004, 42), gleichzeitig in den frühen Projektphasen, insbesondere der Kaufprüfung (*engl. due diligence*), aber kaum berücksichtigt. Dies wird auch im Fall der Übernahme von Roche Vitamins durch die DSM N.V. deutlich:

*„When we started with the acquisition of Roche vitamins, DSM [executives] realized that they had to involve ICT from day one in the due diligence. And I think, thanks to*

*that decision, it saved us a very large amount of money because initially they had underestimated the cost of disentanglement and integration by a factor of 20. The more realistic costs were taken into account in the price negotiations, and later on we could clearly budget those costs into the restructuring budget.”*

Jo van den Hanenberg, IT-Vorstand (CIO) von DSM N.V.  
Applegate et al. (2007, 7)

Auch das Beispiel von Karstadt Sports verdeutlicht die zentrale Rolle der IT in Desinvestitionen. Nach der gesellschaftsrechtlichen Trennung im Jahre 2011 sei der Verkauf der Sportkette bislang daran gescheitert, dass diese ohne das Stammhaus nicht existenzfähig ist (Jensen 2015, 22). Seither gibt es einen umfangreichen Rahmendiensteleistungsvertrag über welchen Karstadt Sports auf Systeme des Stammhauses zurückgreift:

*„Viel schwieriger wiegt aber, dass Karstadt Sports bis heute über kein eigenes Warenwirtschaftssystem verfügt. Ohne den Anschluss an die IT des Stammhauses würden die Sporthäuser in die datentechnische Steinzeit zurückgeworfen.“*

Jensen (2015, 22)

## 1.2 Zielsetzung

Wie die Zitate zeigen, spielt IT im Rahmen von Unternehmenstransaktionen eine wichtige, aber oft unterschätzte Rolle. Während im Kontext von Unternehmensübernahmen allmählich ein Umdenken stattfindet, da erkannt wurde, dass die Realisierung von Synergien oft von der Integration der Informationssysteme abhängig ist (Weber/Pliskin 1996, 81ff.; Henningsson 2007, 3; Rigall/Hornke 2007, 496ff.), hat dieses Umdenken bei Desinvestitionen noch nicht stattgefunden. Dementsprechend gibt es bislang noch kaum Literatur, die die Rolle der Informationstechnologie in Desintegrationsprojekten betrachtet.

Vor dem Hintergrund der mangelnden Erfahrungen über die erfolgreiche Durchführung von IT-Desintegrationsprojekten (Leimeister et al. 2008a, 9), ist das Ziel dieser Arbeit, Erfahrungen aus derartigen Projekten zu sammeln, diese wissenschaftlich auszuwerten und Gestaltungsempfehlungen für das IT-Management abzuleiten. Dies zeigt sich von großer Relevanz, da sich IT-Desintegrationsprojekte deutlich von regulären IT Projekten unterscheiden und Erfahrungen somit nicht einfach übertragen werden können. Diese fehlt den Projektteams häufig, da einzelne Firmen typischerweise selten Geschäftseinheiten veräußern. Hinzu kommt, dass Desinvestitionen nachhaltige Transformationen mit sich bringen und ohne Reputationsverlust nicht rückgängig gemacht werden können. Somit ergibt sich ein hoher Erfolgsdruck für Desintegrationsprojekte (Leimeister et al. 2008a, 9).

Diese Arbeit soll daher die Grundlage für weitere Studien in der noch jungen Forschungsdomäne der IT-Desintegration bilden und einen Beitrag zum Erfahrungstransfer und erfolgreichen IT-Desintegrationsmanagement leisten. Hierzu wird sie von folgender Fragestellung geleitet:

*Was macht IT-Desintegrationsprojekte erfolgreich?*

Diese forschungsleitende Fragestellung wird im Folgenden anhand von drei Forschungsfragen weiter konkretisiert. Wie die Studie von Leimeister et al. (2008a, 9) zeigt, unterscheiden sich IT-Transaktionsobjekte stark von regulären IT-Projekten. Hieraus ergeben sich Herausforderungen für das Projektteam, die im Rahmen der meist sehr kurzen Projektlaufzeit gelöst werden müssen. Welche Herausforderungen dies im Besonderen sind und welche Auswirkungen diese haben, soll im Rahmen der ersten Forschungsfrage untersucht werden:

- I. *Welche IT-bezogenen Herausforderungen lassen sich im Rahmen von Desintegrationsprojekten empirisch identifizieren und welche Auswirkungen haben diese?*

Das Ergebnis dieser Forschungsfrage ist eine Beschreibung wichtiger bzw. häufig auftretender Herausforderungen. Als Herausforderungen werden insbesondere Problemstellungen aufgefasst, die als besonders anspruchsvoll bzw. aufwändig zu lösen gelten und somit einen erhöhten Ressourcenaufwand erfordern. Darüber hinaus wird ein Beziehungsmodell abgeleitet, welches die Wirkung einzelner Herausforderungen aufzeigt.

IT-Desintegrationsprojekte werden typischerweise als sehr komplex wahrgenommen und häufig unterschätzt (Kreuz/Vallerien 2004, 42). Es ist davon auszugehen, dass sich diese Komplexität zumindest teilweise auf die identifizierten Herausforderungen zurückführen lässt. Ziel der zweiten Forschungsfrage ist es daher, die Beziehung zwischen ausgewählten Herausforderungen und der IT-Desintegrationskomplexität sowie einen möglichen Einfluss auf den Desintegrationserfolg zu untersuchen:

*II. Wie beeinflussen Herausforderungen die IT-Desintegrationskomplexität und den Erfolg eines Desintegrationsprojekts?*

Das Ergebnis dieser Forschungsfrage sind theoretische Erklärungsansätze für das Auftreten bestimmter Herausforderungen, sowie deren Wirkung auf die IT-Desintegrationskomplexität und den Desintegrationserfolg.

In der Tradition der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik sollen die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse auch für die Praxis nutzbar gemacht werden. Durch diesen Erfahrungstransfer soll die mangelnde Erfahrung der Projektmitglieder zumindest ein Stück weit kompensiert werden. Ziel der dritten Forschungsfrage ist es daher, Gestaltungsempfehlungen für das erfolgreiche Management von IT-Desintegrationsprojekten abzuleiten:

*III. Welche Gestaltungsempfehlungen lassen sich für das Management von IT-Desintegrationsprojekten ableiten?*

Das Ergebnis dieser Forschungsfrage sind wesentliche Lehren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft. Hierin werden die Erfahrungen zahlreicher IT-Desintegrationsprojekte gebündelt, um Praktiker bei der erfolgreichen Umsetzung von Desinvestitionsentscheidungen zu unterstützen.



### 1.3 Aufbau der Arbeit

Im Rahmen des 1. Kapitels werden die Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit beschrieben. Diese zielen insbesondere auf die Verdeutlichung der wichtigen Rolle der IT in Desintegrationsprojekten sowie das Herausstellen bislang mangelnder wissenschaftlicher Untersuchungen ab. Hierauf aufbauend wird das allgemeine Ziel der Arbeit beschrieben und anhand von drei Forschungsfragen konkretisiert.

In Kapitel 2 werden schließlich die gewählte Forschungsstrategie sowie die Grundlagen der zur Anwendung kommenden Forschungsmethoden beschrieben. Dies sind insbesondere die Literaturstudie sowie qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung. Hierbei wird auf die Durchführung von Experteninterviews, welche die primäre Datenquelle im Rahmen dieser Arbeit darstellen sowie die qualitative Inhaltsanalyse zur Auswertung dieser Daten eingegangen. Abschließend wird die Fallstudienforschung als spezielle Form qualitativ-empirischer Forschung beschrieben.

Im Rahmen des 3. Kapitels werden die Grundlagen von IT-Desintegrationsprojekten systematisch erarbeitet. Hierzu werden zunächst wichtige Begriffe definiert und in Beziehung gesetzt. Anschließend werden die Motive für Desinvestitionen vorgestellt und ein Überblick über existierende Forschungsarbeiten gegeben. Hierbei wird insbesondere auf Studien zu Erfolgsfaktoren von Desintegrationsprojekten sowie Arbeiten über Vorgehensmodelle und Methoden der IT-Desintegration näher eingegangen.

In Kapitel 4 werden die Ergebnisse einer explorativen Studie vorgestellt. So werden hier zunächst wichtige Interessensgruppen in Desintegrationsprojekten vorgestellt und ihre jeweils verfolgten Ziele diskutiert. Dies bildet die Grundlage für die in Kapitel 5 vorgestellten Ansätze zur Erfolgsevaluation. Daneben werden auch die IT-bezogenen Herausforderungen in Desintegrationsprojekten dargestellt und ein Beziehungsmodell abgeleitet. Dies dient insbesondere der Beantwortung der ersten Forschungsfrage.

Im Rahmen des 5. Kapitels wird die zweite Forschungsfrage adressiert. Hierzu werden zunächst die Fallstudien als Grundlage für die Modellevaluation und Theorieentwicklung vorgestellt. Hieran schließt sich eine Diskussion über die Erfolgsmessung in Desintegrationsprojekten sowie der Vorschlag eines Metrikensystems an. Anschließend wird das Modell der ‚idealen Welt‘ für IT-Desintegrationsprojekte auf Basis der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung entwickelt und anhand von Fallstudien evaluiert. Ein weiteres, in den Fallstudien beobachtetes Phänomen mangelnder Kooperation zwischen Verkäufer und Käufer führte zur Entwicklung der ‚Kontingenzhypothese der Transitionsmethode‘, woraus eine Erweiterung des Modells der idealen Welt um die Annahme abgestimmter Transitionsmethoden resultiert.

In Kapitel 6 wird die dritte Forschungsfrage beantwortet und die gewonnenen Erkenntnisse in Form von Gestaltungsempfehlungen für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft zusammengefasst. Den Abschluss bilden schließlich eine Zusammenfassung der Theorie- und Praxisbeiträge, sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsthemen. Abbildung 1-2 stellt den Gang der Arbeit schematisch dar.

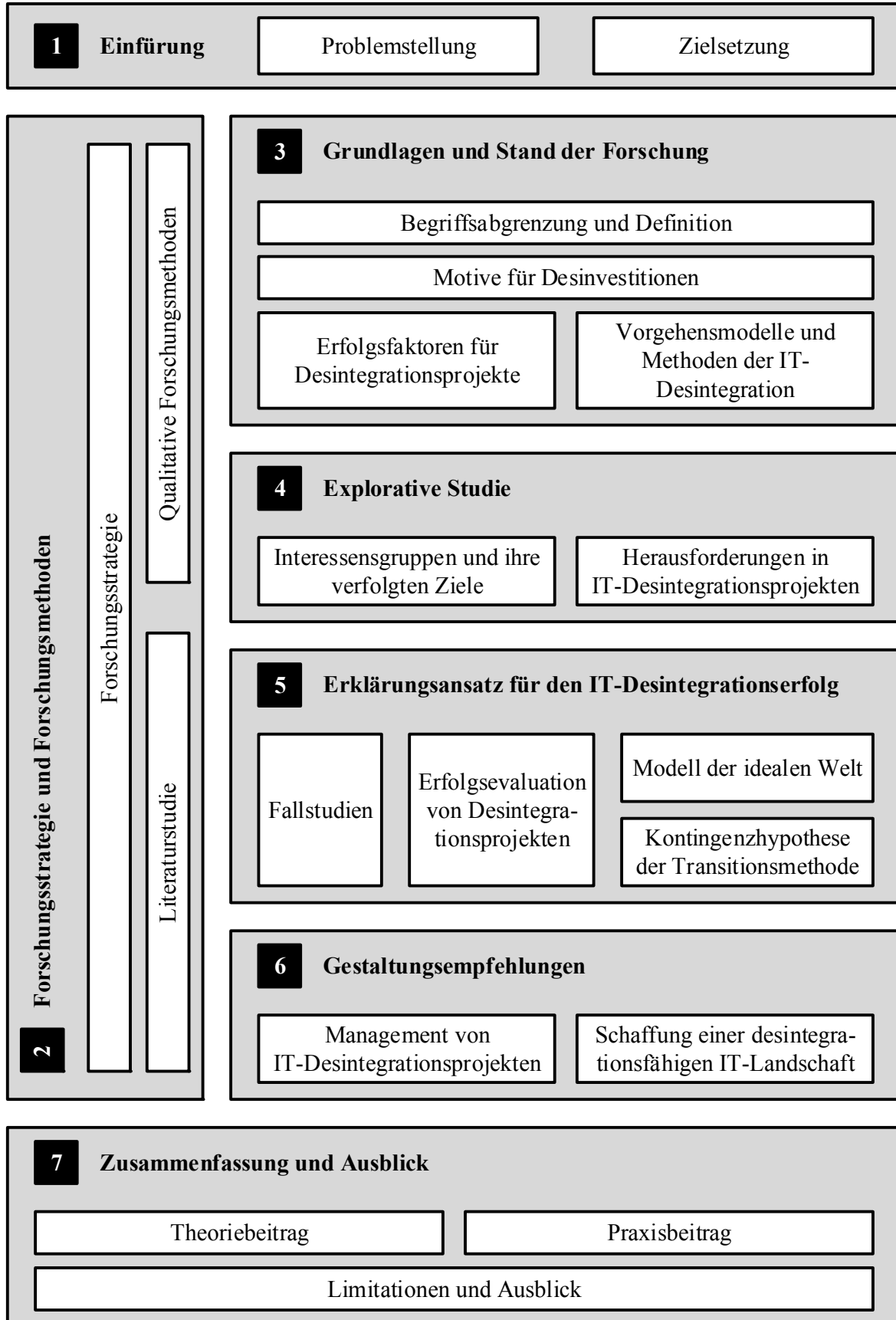


Abbildung 1-2 *Aufbau der Arbeit*  
 Quelle: Eigene Darstellung

## 2 Forschungsstrategie und Forschungsmethoden

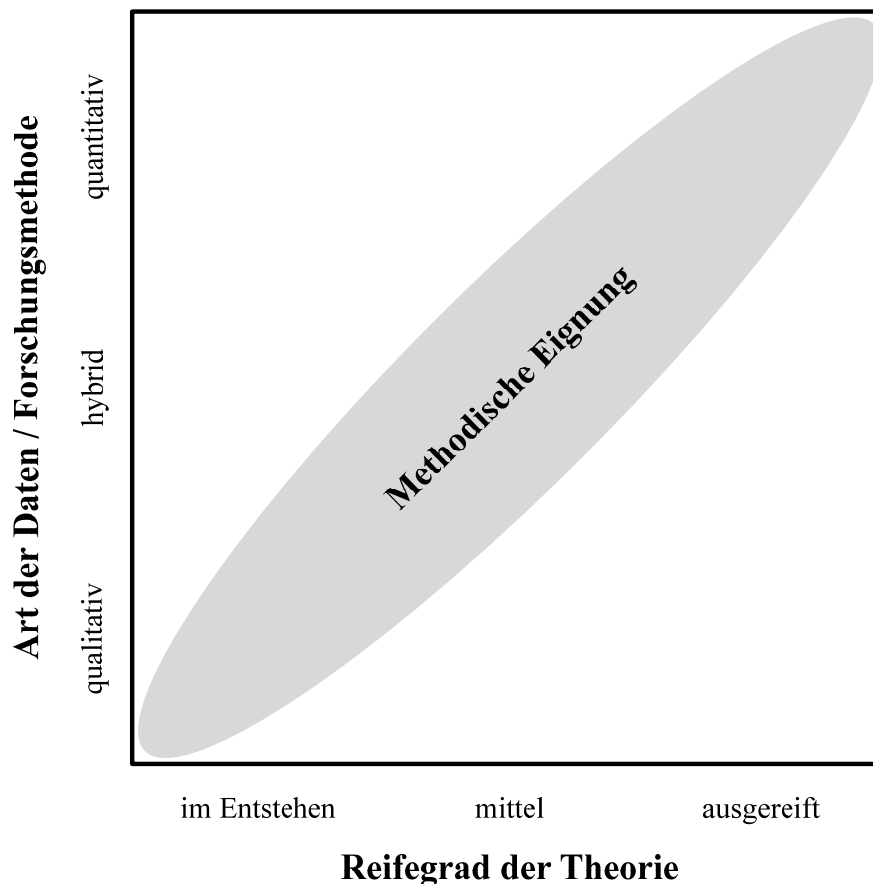
*Das wesentliche Ziel einer jeden Wissenschaft besteht darin, den Wissensvorrat der Gesellschaft zu vergrößern, indem man systematisch neue Erkenntnisse zu gewinnen versucht.*

Martin Kornmeier (2007, 45)

In diesem Kapitel werden die Forschungsstrategie sowie die Grundlagen der verwendeten Forschungsmethoden beschrieben. Die Arbeit basiert auf einem methodenpluralistischen Forschungsansatz mit einem qualitativ-empirischen Schwerpunkt. Neben der Vorgehensweise für die Literaturstudie sowie die Grundlagen der Theorieentwicklung werden im Folgenden die Herangehensweise bei der Fallstudienforschung, die Durchführung von Experteninterviews sowie die qualitative Inhaltsanalyse beschrieben. Darüber hinaus werden die Grundlagen der quantitativen Erhebung und deskriptiv-statistischen Analyse beschrieben. Tabellen verweisen auf die konkrete Verwendung der jeweiligen Forschungsmethode in dieser Arbeit. Dort finden sich die für den Untersuchungszweck spezifische Beschreibungen der Vorgehensweise. Zentrale empirische Datenquellen dieser Arbeit bilden knapp 100 Experteninterviews sowie eine Umfrage mit standardisiertem Fragebogen unter 66 Experten für Unternehmenstransaktionen.

## 2.1 Forschungsstrategie

Das Ziel der Wissenschaft ist es, durch systematische Vorgehensweisen neue Erkenntnisse zu gewinnen (Kornmeier 2007, 45). Hierfür haben sich zahlreiche Forschungsmethoden mit spezifischen Vor- und Nachteilen etabliert. Im Wesentlichen lassen sich zwei Archetypen empirischer Methoden unterscheiden, qualitative (beschreibende) und quantitative (zählende) Methoden. Edmondson/McManus (2007, 1160ff.) beschreiben ein Rahmenwerk, welches bei der Auswahl geeigneter Forschungsmethoden unterstützen soll. Dieses basiert im Wesentlichen auf der Annahmen, dass die Eignung einer Forschungsmethode vom Reifegrad der Theorie abhängt (vgl. Abbildung 2-1).



**Abbildung 2-1** *Eignung von Forschungsmethoden*  
 Quelle: In Anlehnung an Edmondson und McManus (2007, 1168)

Wie Kapitel 1.1 und 3.3 zeigen, gibt es nur wenige wissenschaftliche Untersuchungen über die Rolle der IT in Desintegrationsprojekten. Theorien der IT-Desintegration sind somit erst im Entstehen. Für die Untersuchung der Fragestellung was den Erfolg von IT-Desintegrationsprojekten ausmacht eignen sich qualitative Forschungsansätze zum derzeitigen Stand der Forschung besonders, da sie in der Lage sind Beziehungszusammenhänge zu identifizieren und Begründungen zu liefern. Qualitative Forschungsmethoden eignen sich insbesondere für Fragestellungen nach dem ‚wie‘ und ‚warum‘ (Yin 2014, 9ff).

## 2.2 Theorie und Theorieentwicklung

In der Wirtschaftsinformatik, aber auch in anderen Disziplinen gibt es eine anhaltende Diskussion darüber, was einen Theoriebeitrag darstellt (Whetten 1989; Sutton/Staw 1995; Weber 2003; Gregor 2006; Rivard 2014). Unter Theorie versteht man im Allgemeinen ein „System wissenschaftlich begründeter Aussagen zur Erklärung bestimmter Tatsachen oder Erscheinungen und der ihnen zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten“ (Duden 2014).

Nach Weber (2003, vii ff.) besteht eine vollständige Theorie aus vier Elementen: Konstrukten, Beziehungen und den Randbedingungen des zulässigen Zustands- bzw. Ereignisraums (vgl. Tabelle 2-1). Ein Theoriebeitrag kann demnach beispielsweise durch neue oder präzisere Konstrukte bzw. Beziehungen, aber auch durch eine Erweiterung der Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Arten der Theorie	Eigenschaften
Konstrukte	Konstrukte sind die elementaren Komponenten einer Theorie. Sie beschreiben die Eigenschaften von Dingen der realen Welt. In Modellen werden Konstrukte häufig als Rechtecke oder Kreise dargestellt.
Beziehungen	Beziehungen beschreiben die Gesetze der Interaktion zwischen Konstrukten einer Theorie. Sie erklären, wie die Konstrukte zusammenhängen und sich ihre Werte/Eigenschaften verändern. In Modellen werden Beziehungen meist als Pfeile dargestellt.
Zulässiger Zustandsraum	Der zulässige Zustandsraum ist Bestandteil der Randbedingungen einer Theorie. Er beschreibt, unter welchen Umständen die Theorie anwendbar ist, also Konstrukte und Werte/Eigenschaften ein- bzw. ausgeschlossen sind.
Zulässiger Ereignisraum	Ein weiterer Bestandteil der Randbedingungen ist der zulässige Ereignisraum. Er beschreibt, welche Ereignisse innerhalb der Theorie zulässig sind. Dies umfasst beispielsweise die möglichen Wirkrichtungen einer Beziehung.

**Tabelle 2-1**      *Elemente einer Theorie*  
*Quelle: in Anlehnung an Weber (2003, vii ff.)*

Nach Gregor (2006, 619) lassen sich vier wesentliche Ziele einer Theorie unterscheiden: *Theorien der Analyse und Beschreibung* liefern eine Beschreibung des betrachteten Phänomens, der Beziehungen seiner Konstrukte, des Grads der Generalisierbarkeit sowie der Grenzen innerhalb derer die Beziehungen und Beobachtungen zutreffen. *Theorien zur Erklärung* bieten einen Erklärungszusammenhang darüber wie, warum und wann Dinge geschahen. Diese Erklärungen zielen darauf ab, das Verständnis Dritter für den Untersuchungsgegenstand zu fördern. *Theorien der Vorhersage* beschreiben was in der Zukunft

geschehen wird, wenn bestimmte Vorbedingungen erfüllt sind. Der Grad der Bestimmtheit einer Vorhersage wird in der Wirtschaftsinformatik als Näherungswert angesehen. *Normative Theorien* (engl. *Original prescription*) sind eine Sonderform der vorhersagenden Theorien. Hierbei liefert die Theorie eine Beschreibung der Methode oder Struktur für die Entwicklung eines Artefakts (ähnlich einem Rezept). Wird gemäß der Theorie vorgegangen, so entsteht ein dementsprechendes Artefakt (Gregor 2006, 619).

Durch Kombination dieser primären Ziele entwickelt Gregor (2006, 620) eine Taxonomie von Theoriearten der Wirtschaftsinformatik (vgl. Tabelle 2-2). Wenngleich sich eine Theorie nicht immer überschneidungsfrei einer der fünf Theoriearten zuordnen lässt, so kann dennoch eine Einordnung über deren primäres Ziel geschehen.

<b>Arten der Theorie</b>	<b>Eigenschaften</b>
Analyse	Beschreibt den Untersuchungsgegenstand (was?). Die Theorie geht nicht über eine Analyse und Beschreibung hinaus. Es werden keine Begründungszusammenhänge oder Vorhersagen gemacht.
Erklärung	Beschreibt den Untersuchungsgegenstand und gibt Begründungszusammenhänge an (was?, wie?, warum?, wann?, wo?). Die Theorie zielt nicht auf Vorhersagen ab und umfasst keine überprüfbaren Hypothesen.
Vorhersage	Beschreibt den Untersuchungsgegenstand und ermöglicht Vorhersagen (was ist?, was wird sein?). Die Theorie umfasst überprüfbare Hypothesen, bietet aber keine hinreichenden Begründungszusammenhänge.
Erklärung und Vorhersage	Beschreibt den Untersuchungsgegenstand, ermöglicht Vorhersagen und gibt Begründungszusammenhänge an (was ist?, wie?, warum?, wann?, wo? was wird sein?). Die Theorie umfasst überprüfbare Hypothesen und Begründungszusammenhänge.
Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen	Beschreibt, wie etwas gemacht werden soll. Die Theorie gibt explizite Anweisungen (z.B. Methoden, Techniken, Prinzipien der Form und Funktion) für die Entwicklung eines Artefakts.

**Tabelle 2-2** *Taxonomie von Theoriearten in der Wirtschaftsinformatik*  
Quelle: in Anlehnung an Gregor (2006, 620)

Die Theorieentwicklung findet zum einen induktiv, aus den empirischen Erkenntnissen begründet, zum anderen deduktiv, aus der Synthese bestehender Theorien statt.

### 2.2.1 Idealtypische Konstruktion

Einen Denkansatz zur Theorieentwicklung stellt die idealtypische Konstruktion dar. Dieser Ansatz lässt sich aus wissenschaftstheoretischer Sicht auf Max Weber's *Idealtypus* zurückführen (Weber 1922, 3f.). Dieser ist ein hypothetisches Konzept aus Eigenschaften und Elementen des betrachteten Phänomens (in der Soziologie ist dies das soziale Geschehen). Nach Weber (1968, 190ff.) soll der Idealtypus allerdings keine abbildende Beschreibung des realen Phänomens sein, sondern stellt viel mehr eine Art Messlatte dar, anhand welcher dieses Phänomen gemessen werden soll. In diesem Sinne kann der Idealtypus als ein Gedankenbild aufgefasst werden, welches dazu dient, das Phänomen trennscharf zu analysieren und somit die Hypothesenbildung zu unterstützen (Weber 1968, 190ff.). Weber selbst verdeutlicht diese ideelle Auffassung, in dem er den Idealtypus als „einseitige Steigerung eines oder einiger Gesichtspunkte“ (Weber 1968, 191) beschreibt. Die Konstruktion des Idealtypus entspricht der Modellbildung. Hierbei wird begrifflich und sachlich von Merkmalen des realen Phänomens abstrahiert und ein System von idealisierten und logisch kohärenten Aussagen entwickelt (Weber 1968, 190ff.).

Weber (1922) führt verschiedene Beispiele für den Einsatz von Idealtypen an. Anschaulich illustriert er dies am Beispiel des Feldzugs bei Königgrätz (Böhmen) von 1866 im Preußisch-Österreichischen Krieg. Ausgangspunkt für die Analyse dieses Feldzugs ist die Konstruktion des idealtypischen Verlaufs um festzustellen, wie die beiden Feldherren Moltke und Benedek unter Kenntnis aller Informationen zweckrational gehandelt hätten. Im nächsten Schritt wird dann ermittelt, wie beide tatsächlich handelten, wobei falsche Informationen, Irrtum, Denkfehler und dergleichen berücksichtigt werden. Aus der Differenz dieser beiden Denkmodelle lässt sich kausalanalytisch ermitteln, warum Moltke die Schlacht bei Königgrätz und Preußen letztendlich den Krieg gewann. Weite Verbreitung findet dieses Denkkonzept auch in der Volkswirtschaftslehre, beispielsweise im Modell des vollkommenen Marktes, welches wirtschaftlich orientiertes, zweckrationales Handeln von Individuen unterstellt (Weber 1922, 10).

### 2.2.2 Grounded Theory

Eine *Grounded Theory* „ist eine gegenstandsverankerte Theorie, die induktiv aus der Untersuchung des Phänomens abgeleitet wird, welches sie abbildet. Sie wird durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das untersuchte Phänomen beziehen, entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt. Folglich stehen Datensammlung, Analyse und die Theorie in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Am Anfang steht nicht die Theorie, die anschließend bewiesen werden soll. Am Anfang steht viel mehr ein Untersuchungsbereich – was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen.“ (Strauss/Corbin 1996, 7f.).

Die Theorieentwicklung mittels der *Grounded Theory* Methode gliedert sich in drei Phasen: offenes Kodieren, axiales Kodieren und selektives Kodieren. Beim offenen Kodieren geht es darum, Phänomene zu identifizieren. Hierzu wird das Datenmaterial zunächst einmal verschlagwortet indem Stichwörter für einzelne Konzepte vergeben werden. Diese Konzepte werden schließlich zu abstrakteren Kategorien zusammengefasst. Im Rahmen des axialen Kodierens werden die Kategorien zueinander in Beziehung gesetzt oder voneinander

abgegrenzt. Hieraus entwickelt man ein erstes pragmatisches Modell welches das Phänomen, seinen Kontext, Bedingungen, Interaktionen und Konsequenzen beschreibt. Im letzten Schritt, dem selektiven Kodieren wird eine Kernaussage ausgewählt welche das zentrale Konstrukt der neuen Theorie darstellt. Die übrigen Kategorien werden hierzu in Beziehung gesetzt und präzisiert (Strauss/Corbin 1996, 43ff.).



## 2.3 Literaturstudie

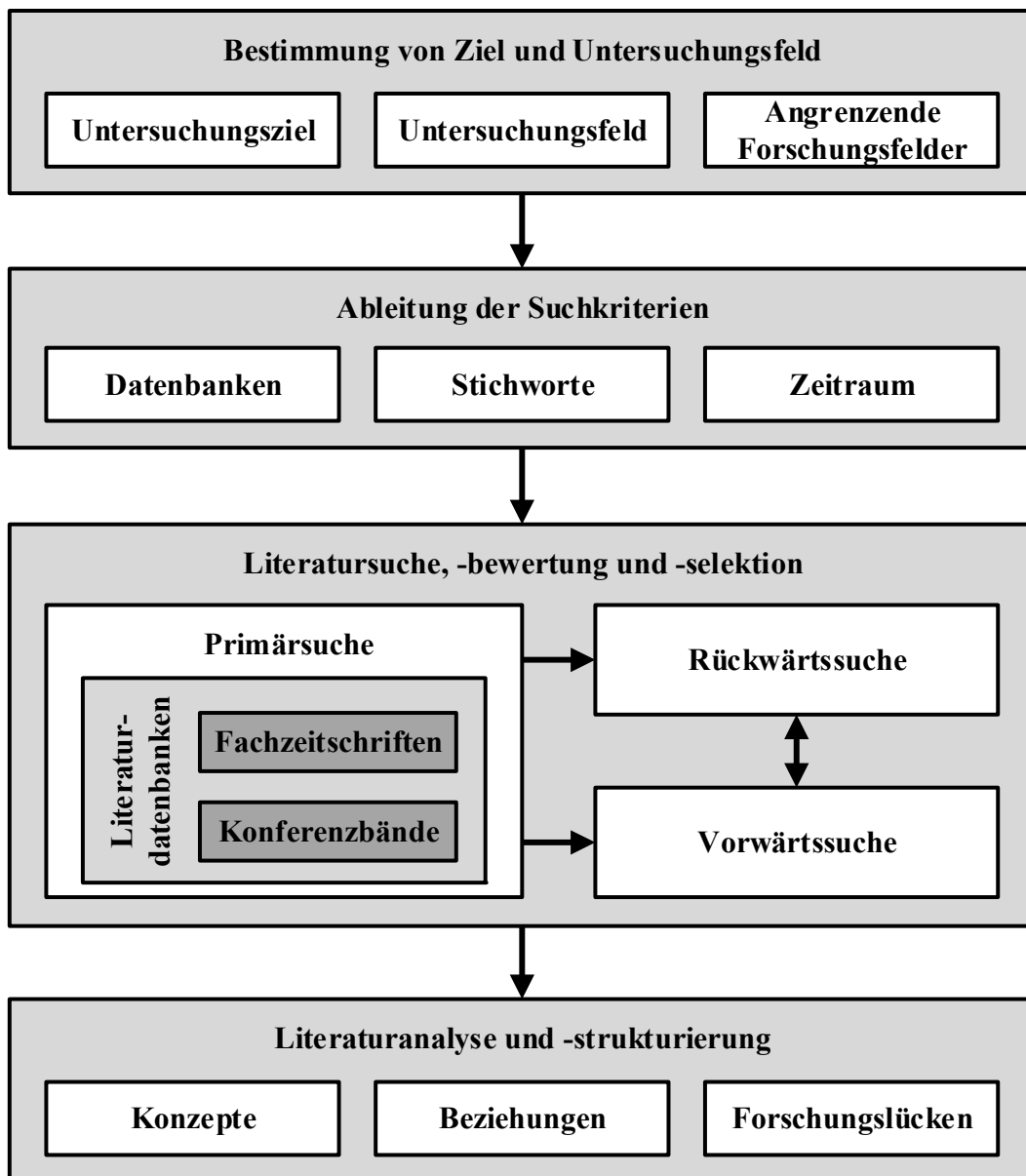
Das Studium der bestehenden Literatur ist die Grundlage jeglicher wissenschaftlichen Arbeit. Eine ausführliche und strukturierte Literaturstudie dient der Zusammenfassung des existierenden Wissens in einem Forschungsfeld und schafft somit die Basis für weiterführende Forschungsarbeiten (Webster/Watson 2002, xiii). Hart (1998, 13) beschreibt die Literaturstudie als eine Sammlung verfügbarer Dokumente zu einem Thema und deren Analyse hinsichtlich der enthaltenen Informationen, Ideen, Daten und Belege. Eine Literaturstudie geht somit über die reine Auflistung von Zitaten hinaus. Vielmehr interpretiert sie die identifizierten Forschungsbeiträge im Kontext des Untersuchungsziels und ordnet diese entsprechend ein. Die systematische Identifikation der relevanten Literatur, ihre strukturierte Analyse und kritische Hinterfragung stellt eine anspruchsvolle Forschungsmethode dar, welche fachliches Wissen und Geschick erfordert (Torraco 2005, 356).

Das primäre Ziel der Literaturstudie ist die Zusammenfassung des aktuellen Stands der Forschung zu einem abgegrenzten Thema. Hierzu werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der bestehenden Forschungsarbeiten, deren Ansätze, Methoden und Ergebnisse verglichen und in Beziehung gesetzt. Einerseits verhindert sie hierdurch redundante Studien, andererseits lassen sich durch die Synthese der Forschungsarbeiten gegebenenfalls neue Perspektiven auf ein Thema finden und das Entwickeln neuer Theorien unterstützen. Ferner zielt die Literaturstudie auf die Identifikation des Forschungsbedarfs ab, indem Bereiche hervorgehoben werden, die bislang noch nicht bzw. nur rudimentär betrachtet wurden (Hart 1998, 27; Webster/Watson 2002, xiii).

In der Wirtschaftsinformatik weit verbreitete Ansätze zur Durchführung von Literaturstudien stammen von Webster/Watson (2002, xvi ff.), die insbesondere Hinweise zur Strukturierung und schriftlichen Ausgestaltung geben, sowie von vom Brocke et al. (2009, 8f.), welche einen konkreten Prozess vorschlagen. Die im Rahmen dieser Arbeit verwendete Vorgehensweise lehnt sich stark an diese Autoren an. Abbildung 2-2 fasst das Vorgehen schematisch zusammen.

Vor Beginn der eigentlichen Literaturrecherche muss zunächst das Ziel der Literaturstudie festgelegt werden (vom Brocke et al. 2009, 7f.). Hierbei hat sich Coopers (1988, 109) Taxonomie von Literaturstudien als hilfreich erwiesen. Hierin wird beispielsweise der Fokus einer Literaturstudie hinsichtlich den Forschungsergebnissen, den verwendeten Forschungsmethoden, den zugrundeliegenden Theorien oder der Anwendung unterschieden. Als Ziele einer Literaturstudie sieht (Cooper 1988, 109) insbesondere die Zusammenfassung, Kritik oder Integration von Forschungsergebnissen. Neben dem Ziel muss das Untersuchungsfeld eingegrenzt werden. Hierzu bietet es sich an, zunächst ein allgemeines Konzept des Untersuchungsbereichs zu entwickeln (Torraco 2005, 359). Grundlage hierfür bilden Lehrbücher, Lexika oder Handbücher. Am Ende dieses Schritts stehen Arbeitsdefinitionen der wesentlichen Begriffe sowie ein Verständnis über deren Zusammenhänge (vom Brocke et al. 2009, 9). Insbesondere für junge Forschungsgebiete bietet es sich an, neben dem Kernbereich des zu untersuchenden Forschungsgegenstands auch angrenzende Forschungsbereiche in das Untersuchungsfeld mitaufzunehmen (Webster/Watson 2002, xvi). Im Rahmen dieser Arbeit sind dies

die Forschungsbereiche Outsourcing sowie die IT-Integration im Kontext von Unternehmensübernahmen und Fusionen.



**Abbildung 2-2** *Ablauf einer strukturierten Literaturstudie*  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Webster/Watson (2002, xvi ff.) und vom Brocke et al. (2009, 8f.)

Zur Vorbereitung der Literaturrecherche müssen die Suchkriterien festgelegt werden. Dies umfasst die Festlegung von Datenbanken und Suchbegriffen sowie eine etwaige Einschränkung des Zeitraums. Auf Basis der Untersuchungsziele und des Untersuchungsfeldes können Stichwörter bzw. Stichwortkombinationen für die Literaturrecherche abgeleitet werden (vom

Brocke et al. 2009, 9). Dabei ist es wichtig auch Synonyme und Akronyme<sup>2</sup> in die Suchwortliste aufzunehmen, um dem unterschiedlichen Sprachgebrauch Rechnung zu tragen. Ebenso kann die Reflektion über Homonyme<sup>3</sup> und Definition geeigneter Ein- bzw. Ausschlusskriterien hilfreich sein, um die relevante Treffermenge einzugrenzen. Den Ausgangspunkt für die Literaturrecherche stellen häufig die führenden Fachzeitschriften (in der Wirtschaftsinformatik z.B. der *AIS Senior Scholars Basket*) sowie Tagungsbände von Konferenzen mit einem hohen Qualitätsanspruch (in der Wirtschaftsinformatik u. a. *International Conference on Information Systems*, *European Conference on Information Systems*, *Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik*) dar. Um die Suche in diesen Fachzeitschriften und Konferenzbänden zu erleichtern, bietet es sich an, geeignete Literaturdatenbanken (z.B. *EBSCO*, *ScienceDirect*) auszuwählen, die eine übergreifende Suche ermöglichen (Webster/Watson 2002, xvi). Je nach Untersuchungsziel muss ggf. der Recherchezeitraum eingeschränkt werden. Häufig bietet es sich aber an, diesen nicht einzuschränken, um auch die Ursprünge sowie die historische Entwicklung des Untersuchungsgegenstands zu erfassen. In jedem Fall sollte allerdings das Recherchedatum angegeben werden, da dies bei der Replizierung bzw. Aktualisierung der Studie Aufschluss darüber gibt, für welchen Zeitraum die gefundene Literatur aktuell ist. Auch beinhalten einzelne Literaturdatenbanken unter Umständen nicht alle Ausgaben einer Fachzeitschrift, was einer impliziten Beschränkung des Recherchezeitraums gleichkommt.

Die eigentliche Literatursuche lässt sich in einen dreistufigen Prozess untergliedern: Primärsuche in Literaturdatenbanken, Fachzeitschriften und Tagungsbänden, Rückwärtssuche und Vorwärtssuche (Webster/Watson 2002, xvi). Hierzu werden die zuvor festgelegten Literaturdatenbanken mit den jeweiligen Stichwortkombinationen durchsucht und die jeweilige Treffermenge dokumentiert (vom Brocke et al. 2009, 9). Es ist übliche Praxis, die Suche auf Titel, Kurzfassung (engl. *Abstract*) und Stichwörter zu beschränken. Eine Volltextsuche erhöht zwar die Treffermenge, jedoch auch die Anzahl der nicht relevanten Literatur. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zu Grunde, dass wesentliche Beiträge in Titel, Kurzfassung und Stichwörtern erwähnt werden und somit lediglich Literatur ausgeschlossen wird, die sich nur am Rande mit dem konkreten Untersuchungsgegenstand beschäftigt. Diese Annahme stellt eine Limitation der Literaturrecherche dar. Für die Bewertung der gefundenen Literatur wird zunächst der Abstract gelesen und schließlich der Artikel überflogen. Dabei wird entschieden, ob der jeweilige Artikel für den Untersuchungsgegenstand relevant ist. Hierbei ist es wichtig, die Kriterien für eine Aufnahme in die Literaturbasis nachvollziehbar zu beschreiben. Um die Nachvollziehbarkeit des Selektionsprozesses zu erhöhen, kann eine grobe Beschreibung der Themenbereiche der über Stichworte identifizierten, aber dennoch als kaum relevant erachteten Artikel hilfreich sein. Als zweiter Schritt wird eine Rückwärtssuche durchgeführt. Dabei wird das Literaturverzeichnis der in der Literaturbasis befindlichen Artikel nach weiterer, potenziell relevanter Literatur durchsucht (Webster/Watson 2002, xvi). Hierdurch wird sichergestellt, dass auch ältere Literatur bzw. Literatur, die durch das eingangs definierte Suchraster fällt gefunden wird. Im dritten Schritt wird eine Vorwärtssuche durchgeführt. Hierbei wird überprüft, welche Artikel die gefundene Literaturbasis zitieren. Hilfreiche Werkzeuge hierfür stellen das *Web of Science* oder *Google Scholar* dar. Hierdurch sollen auch aktuelle bzw. durch

<sup>2</sup> Als Akronym bezeichnet man ein Wort, das aus den Anfangsbuchstaben oder -silben einer Wortgruppe oder eines Kompositums gebildete Abkürzung (Glück 2010), z.B. EDV für elektronische Datenverarbeitung.

<sup>3</sup> Unter einem Homonym versteht man ein Wort, das für verschiedene Begriffe steht (Glück 2010), z.B. kann das Wort Bank für ein Sitzmöbel oder ein Geldinstitut stehen.

das Suchraster gefallene Artikel identifiziert werden. Die durch die Rück- bzw. Vorwärtssuche gefundenen Artikel werden hinsichtlich ihrer Relevanz für den Untersuchungsgegenstand geprüft und ggf. der Literaturliste hinzugefügt. Für alle neuen Artikel wird die Rück- und Vorwärtssuche rekursiv fortgesetzt, bis keine weitere relevante Literatur gefunden wird. Dieses systematische Vorgehen soll eine weitestgehend vollständige Abdeckung der Literatur sicherstellen. Als Limitation bleibt jedoch festzuhalten, dass auch hierdurch keine hundertprozentige Abdeckung gewährleistet ist (Webster/Watson 2002, xvi).

Nach Abschluss der Literaturrecherche werden die gefundenen und als relevant erachteten Artikel analysiert und deren Inhalte strukturiert. Gemäß Coopers (1988, 109) Taxonomie lassen sich die Inhalte in der Regel historisch, methodisch oder nach einzelnen Konzepten (z.B. Einflussfaktoren, Theorien, etc.) strukturieren. Gelegentlich findet sich auch eine autorenzentrierte Strukturierung, welche jedoch den Nachteil hat, dass eine Synthese der wesentlichen Inhalte nur schwer gelingt (Webster/Watson 2002, xvi). Der Umfang der Darstellung richtet sich nach der Vollständigkeit der Literaturrecherche sowie dem Ziel der Literaturstudie. Neben einer vollständigen Darstellung der Studienergebnisse kann auch eine repräsentative Darstellung (z.B. nur ausgewählte Autoren für das jeweilige Konzept) bzw. eine Darstellung der Schlüsselkonzepte (z.B. nur die am häufigsten genannten Konzepte) gewählt werden (Cooper 1988, 109). Für einen schnellen Überblick über die von verschiedenen Autoren adressierten Konzepte schlagen Webster/Watson (2002, xvii) die Verwendung einer Konzeptmatrix vor (z.B. Tabelle 5-4). Dabei werden auf der einen Tabellenachse die Autoren, auf der anderen Tabellenachse alle identifizierten Konzepte abgetragen. In den einzelnen Feldern wird angegeben, ob bzw. in welcher Form sich der jeweilige Autor mit einem Konzept befasst hat oder wie er dieses bewertet. Nach Möglichkeit (abhängig vom Untersuchungsziel) sollte eine Literaturstudie auch versuchen, die identifizierten Konzepte nicht nur zu beschreiben, sondern diese auch in Beziehung zueinander zu setzen (Webster/Watson 2002, xviii). Ein Beitrag, den eine strukturierte Literaturstudie leisten kann die Identifikation von Forschungslücken und somit die Ableitung einer Forschungsagenda sein (Webster/Watson 2002, xix).

Tabelle 2-3 gibt einen Überblick über die Verwendung der strukturierten Literaturstudie in dieser Arbeit.

<b>Untersuchungszweck</b>	<b>Kapitel</b>
Begriffsabgrenzung und Definition	3.1
Motive für Desinvestitionen	3.2
Erfolgsfaktoren in Desintegrationsprojekten	3.3.1
Vorgehensmodelle und Methoden der IT-Desintegration	3.3.2

**Tabelle 2-3**      *Anwendung der strukturierten Literaturstudie*  
*Quelle: eigene Darstellung*

## 2.4 Qualitative Forschungsmethoden

Unter qualitativen Forschungsmethoden versteht man in der Sozialforschung die Erhebung und Auswertung nicht standardisierter Daten. Als Erhebungsmethoden kommen insbesondere Archivdatenrecherchen, Beobachtungen und Befragungen zum Einsatz, welche Daten in Form von Textdokumenten erzeugen. Diese werden schließlich mit Hilfe hermeneutischer Verfahren analysiert (vgl. Abbildung 2-3).

Ziel der qualitativen Forschung ist es, eine Erklärung für empirisch beobachtbare Phänomene zu finden. Hierfür bedient sie sich verschiedener Analysemethoden. Bei der freien Interpretation liest der Forscher die Interviews und fasst seine Interpretation dieser zusammen. Im Rahmen sequenzanalytischer Methoden werden thematische und zeitliche Verknüpfungen, die in den Texten enthaltenen Aussagen, analysiert. Beim Kodieren handelt es sich um ein, aus der *Grounded Theory* entsprungenes Verfahren, bei dem Textstellen mit Stichwörtern versehen werden um eine inhaltliche Struktur des Textes zu erstellen. Diese bildet die Grundlage für die weitere Analyse und Interpretation. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse werden Texte mit Hilfe eines Analyserasters auf relevante Informationen durchsucht. Diese Informationen werden dann den Kategorien des Analyserasters zugeordnet, wobei meist eine Verdichtung der Informationen stattfindet (Gläser/Laudel 2009, 45f.).

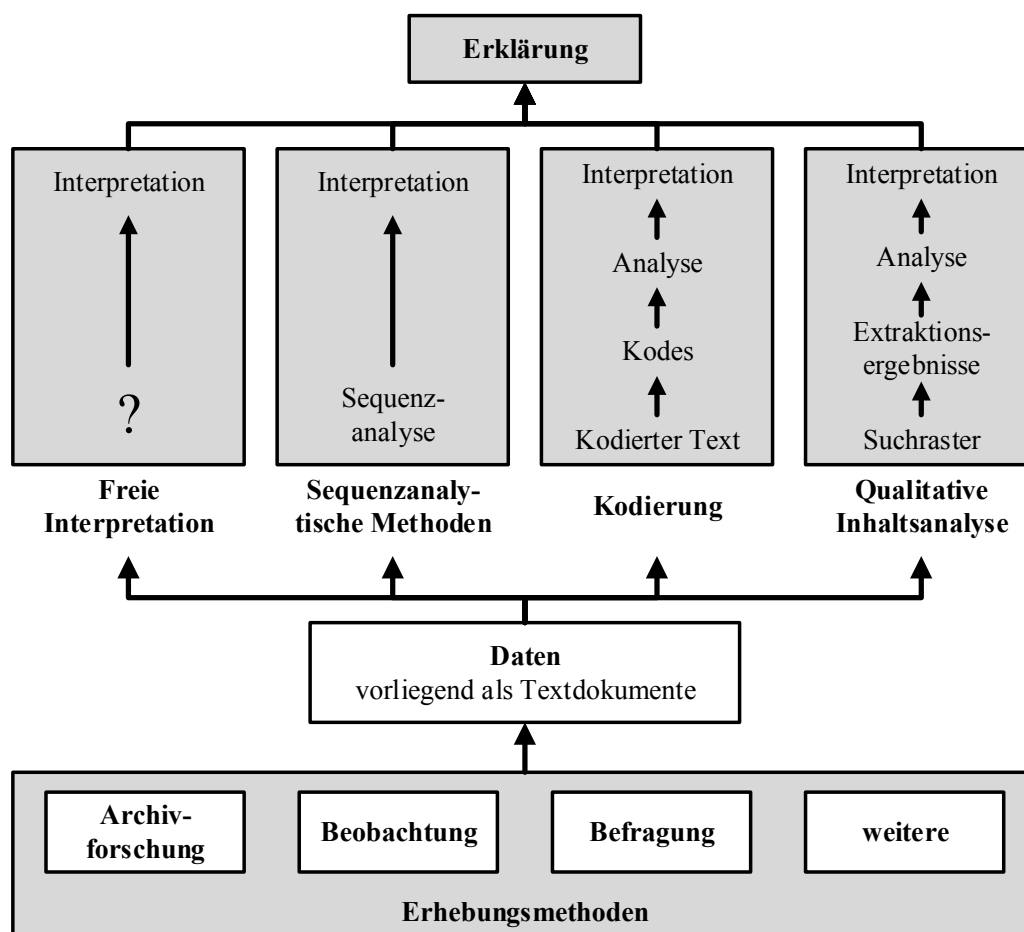
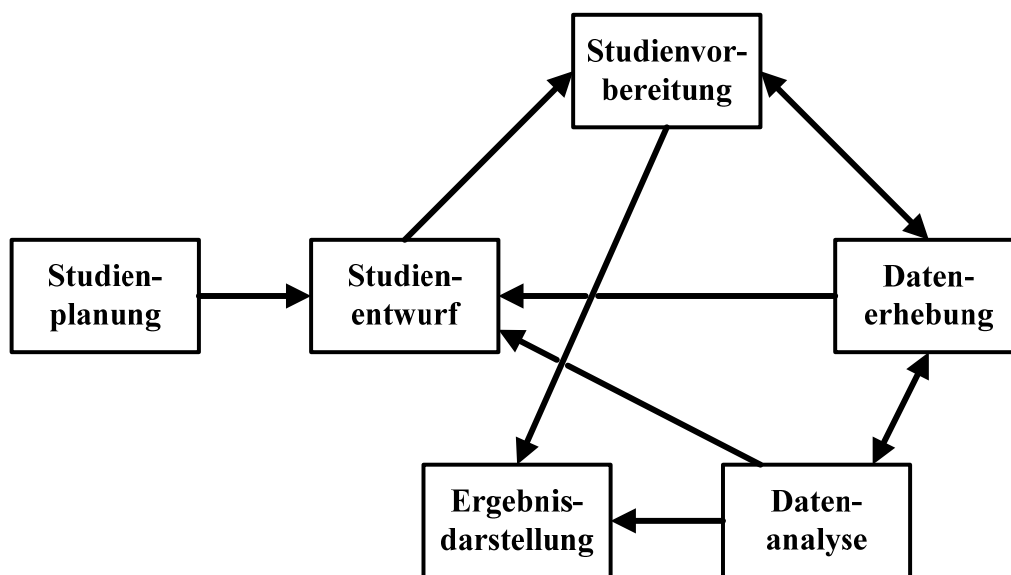


Abbildung 2-3 Erhebungs- und Analysemethoden qualitativer Forschung  
Quelle: In Anlehnung an Gläser/Laudel (2009, 44)

### 2.4.1 Fallstudienforschung

Die Fallstudienforschung ist ein empirischer Untersuchungsansatz, um zeitgenössische Phänomene (den Fall) in der Tiefe und innerhalb ihres realweltlichen Kontexts zu untersuchen. Dabei kann sie insbesondere dann verwendet werden, wenn die Grenzen zwischen dem betrachteten Phänomen und seinem Kontext nicht offensichtlich sind und keine Kontrolle über den Untersuchungsgegenstand möglich ist (Benbasat et al. 1987, 370; Yin 2014, 16). Die Fallstudienforschung bietet sich für Forschungsfragen an, die den Zusammenhang („wie?“) oder den Grund („warum?“) zum Gegenstand haben (Yin 2014, 14). Häufig kommt dieser Untersuchungsansatz zum Einsatz, wenn ein Phänomen beschrieben oder eine Theorie in einem bislang kaum beforschten Themenfeld entwickelt werden soll. Er kann aber auch für das Testen von Theorien verwendet werden (Eisenhardt 1989, 535). Für die Datenerhebung werden häufig verschiedene Ansätze kombiniert. Gebräuchlich sind Archivdaten bzw. Dokumente, Experteninterviews, Fragebögen und Beobachtungen (Eisenhardt 1989, 534; Yin 2014, 105ff.).

Abbildung 2-4 zeigt das typische Vorgehen bei der Fallstudienforschung, wie er von Yin (2014) beschrieben wird. Kennzeichnend ist dabei der iterative Charakter, bei dem insbesondere der Studienentwurf, die Datenerhebung und -analyse fortwährend an den Erkenntnisgewinn angepasst werden, bis eine theoretische Sättigung erreicht wird. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte näher beschrieben.



**Abbildung 2-4** Prozess der Fallstudienforschung nach Yin  
Quelle: In Anlehnung an Yin (2014, 1)

#### 2.4.1.1 Studienplanung

Zu Beginn der Studienplanung werden die Forschungsfragen skizziert und überprüft, ob die Fallstudienforschung ein geeigneter Ansatz hierfür ist (Yin 2014, 3ff). Wie bereits beschrieben, eignet sich die Fallstudienforschung insbesondere für Forschungsfragen die den Zusammenhang („wie?“) oder den Grund („warum?“) zum Gegenstand haben (Yin 2014, 14). Darüber

hinaus bietet sich dieser Ansatz an, wenn mehr Variablen (betrachtete Phänomene) untersucht werden sollen als Datenpunkte (Anzahl an Fällen) zur Verfügung stehen. Hierbei wird auf verschiedene Datenquellen zurückgegriffen und deren Indizien trianguliert (Yin 2014, 17).

### **2.4.1.2 Studienentwurf**

Der Studienentwurf umfasst im Wesentlichen fünf Aspekte (Yin 2014, 29):

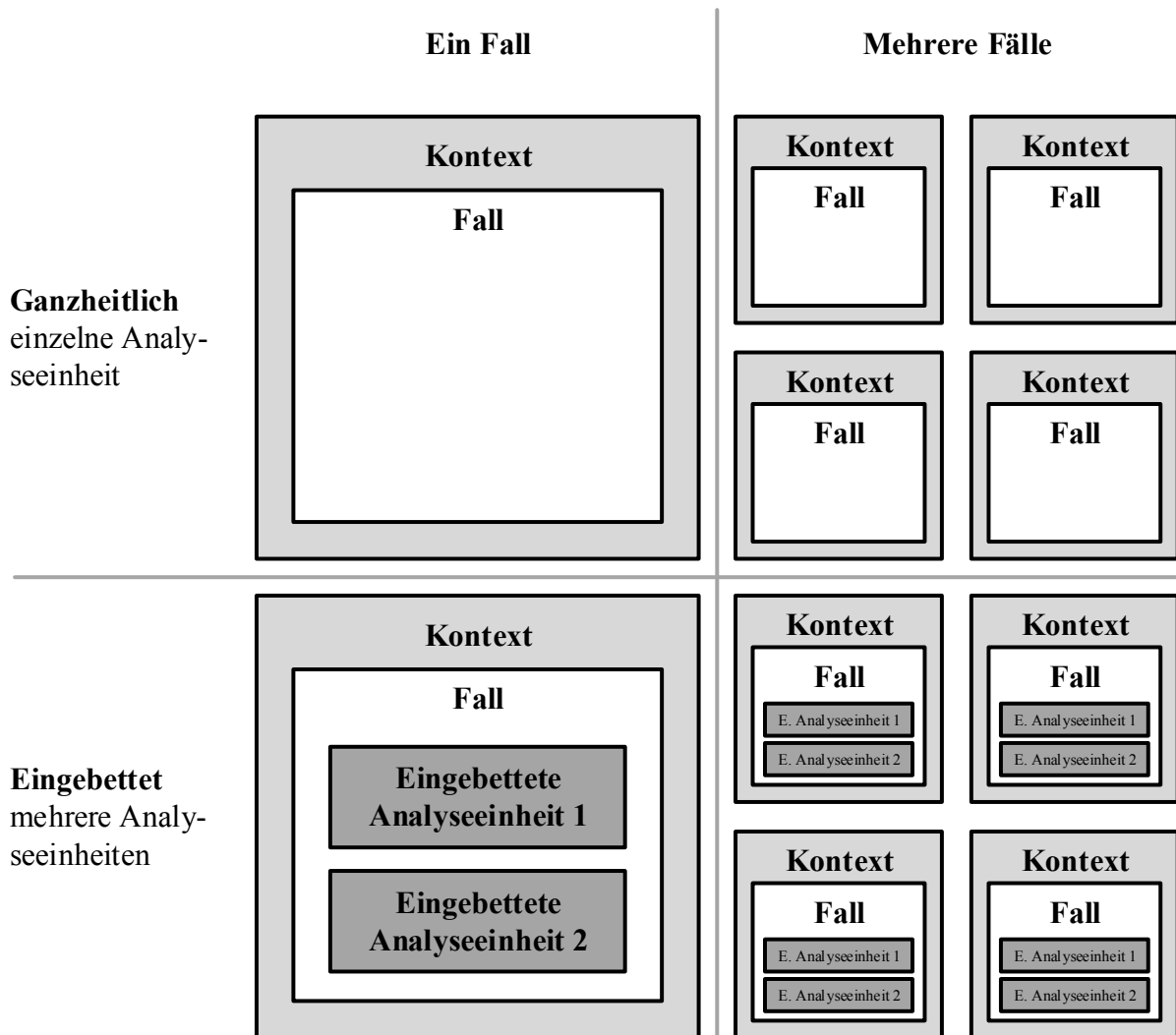
- Forschungsfragen
- Thesen (sofern vorhanden)
- Betrachtungsgegenstand / Analyseeinheit
- Zusammenhang zwischen Daten und Thesen
- Kriterien für die Ergebnisinterpretation

Ausgangspunkt des Studienentwurfs sind die Forschungsfragen, die mit der Untersuchung beantwortet werden sollen. Dabei ist darauf zu achten, dass diese für die Fallstudienforschung geeignet sind. Für die Identifikation und Präzisierung der Forschungsfragen empfiehlt sich eine vorausgehende Literaturstudie um die Forschungslücken aufzuzeigen (Yin 2014, 29f.).

Um den Fokus der Untersuchung zu schärfen, sollten Thesen über die Zusammenhänge und Hintergründe abgeleitet werden. Dies erleichtert die Datensammlung, da man durch die Thesen Anhaltspunkte über die benötigten Informationen erhält. Will man dagegen ein Thema unvoreingenommen erkunden, kann auch auf die explizite Formulierung von Thesen verzichtet werden. Jedoch sollte auch die Exploration einem bestimmten Zweck dienen, gegen den der Erfolg der Untersuchung evaluiert werden kann (Yin 2014, 30).

Auf Basis der Forschungsfragen und den Thesen wird schließlich der Betrachtungsgegenstand eingegrenzt. Die Analyseeinheit ergibt sich aus dem zu betrachtenden Phänomen und kann beispielsweise eine Industrie, ein Unternehmen, ein Projekt oder eine Person darstellen. Hierdurch werden die Grenzen der Fallstudie festgelegt um die Datensammlung einzuschränken und nicht alles verfügbare Material sammeln zu müssen (Yin 2014, 31ff.).

Ein wesentlicher Aspekt des Studienentwurfs ist die Wahl eines zum Forschungsziel passenden Fallstudiendesigns. Abbildung 2-5 gibt einen Überblick über die möglichen Gestaltungsvarianten. Einzelfallstudien eignen sich insbesondere um kritische, besondere, repräsentative, aufschlussreiche oder über einen langen Zeitraum erstreckende Fälle zu untersuchen (Yin 2014, 51). Multiple Fallstudien folgen der Wiederholunglogik. Sie dienen insbesondere der Replikation von Forschungsergebnissen sowie dem Erkennen von Mustern. Sie werden daher häufig zum evaluieren von Theorien verwendet (Yin 2014, 57).



**Abbildung 2-5** Grundarten der Fallstudiengestaltung  
 Quelle: In Anlehnung an Yin (2014, 50)

### 2.4.1.3 Studienvorbereitung

Nachdem ein, für die Forschungsfrage geeignetes Fallstudiendesign gewählt wurde, wird im Rahmen der Studienvorbereitung ein Interviewleitfaden entwickelt, der dazu dient, die Gespräche zu strukturieren und sicherzustellen, dass alle wichtigen Themen behandelt werden (Yin 2014, 71). Gläser/Laudel (2009, 145) geben Ratschläge für die Gestaltung des Interviewleitfadens (vgl. Tabelle 2-7). Darüber hinaus sollten in der Studienvorbereitungsphase auch bereits die Experten kontaktiert werden. Es kann auch hilfreich sein, erste Gespräche zu führen oder mit einer Pilot-Fallstudie zu beginnen, um die für die Studie relevanten Fälle zu identifizieren (Yin 2014, 95ff.). Des Weiteren wird in dieser Phase auch damit begonnen, das Fallstudienprotokoll anzulegen (Yin 2014, 84ff.).



### 2.4.1.4 Datenerhebung

Die Daten einer Fallstudie können aus zahlreichen Quellen stammen. Die gebräuchlichsten sind Dokumentationen, Archivdaten, Interviews, Beobachtungen und physische Artefakte (Yin 2014, 106). Die primäre Datenquelle im Rahmen dieser Arbeit stellen Interviews mit direkt an Desintegrationsprojekten Beteiligten dar. Diese werden, soweit zugänglich, um Dokumentationen (z.B. Statusberichte) ergänzt. Um eine hohe Validität der Studienergebnisse sicherzustellen, sollten verschiedene Datenquellen trianguliert werden (Yin 2014, 118).

### 2.4.1.5 Datenanalyse

Zu Beginn der Datenanalyse sollte man sich eine Vorgehensweise überlegen, die einem dabei hilft Ordnung in das Datenmaterial zu bekommen und daraus relevante Erkenntnisse zu ziehen. Yin (2014, 136ff.) rät, zunächst anhand der ursprünglich aufgestellten theoretischen Annahmen mit der Datenanalyse zu beginnen. Eine weitere Möglichkeit stellen Fallbeschreibungen dar. Darüber hinaus können auch qualitative und quantitative Daten kombiniert werden so beispielsweise Erklärungen für bestimmte Phänomene zu finden. Ein weiterer, meist ergänzender Ansatz ist die Suche nach alternativen Erklärungsansätzen innerhalb der Fallstudie.

Um eine hohe interne, wie externe Validität der Datenanalyse sicherzustellen schlägt Yin (2014, 142ff.) fünf Analysetechniken vor (vgl. Tabelle 2-4).

<b>Analysetechnik</b>	
Mustervergleich	Vergleich von Fallstudienresultaten mit den im Voraus getroffenen Annahmen.
Erklärungsmodelle	Entwicklung eines Erklärungsansatzes mit dem sich das in der Fallstudie dargestellte Phänomen erklären lässt (ähnlich der Theorieentwicklung im Sinne einer <i>Grounded Theory</i> ).
Zeitliche Analyse	Analyse von Veränderungen über den Zeitverlauf.
Logisches Modell	Ableitung von Ursache-Wirkungs-Ketten von Ereignissen.
Fallübergreifende Synthese	Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschieden in verschiedenen Fällen.

**Tabelle 2-4**      **Analysetechniken**  
*Quelle: in Anlehnung an Yin (2014, 142ff.)*

Weitere Analysetechniken werden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse beschrieben (vgl. Kapitel 2.4.3)

### 2.4.1.6 Ergebnisdarstellung

Den Abschluss einer Fallstudie bildet das Verbreiten der gewonnenen Erkenntnisse. Dabei ist es wichtig, diese an die jeweilige Leserschaft angepasst darzustellen. Häufig ist es von Vorteil, wenn die gewonnenen Erkenntnisse mit einer erzählenden Beschreibung der Fallstudie verknüpft werden, damit der Leser die Argumentation besser nachvollziehen und ggf. eigene Schlüsse ziehen kann Yin (2014, 176ff.).

Tabelle 2-5 gibt einen Überblick über die Verwendung der Fallstudienforschung in dieser Arbeit.

Untersuchungszweck	Kapitel
Fallstudien zu Desintegrationsprojekten	5.2

**Tabelle 2-5**      *Anwendung der Fallstudienforschung*  
*Quelle: eigene Darstellung*

### 2.4.2 Experteninterviews

Mündliche Befragungen (*engl. interview*) zählen zu den wesentlichen Erhebungsmethoden der sozialwissenschaftlichen Forschung. Hierbei wird die Forschungsfrage in Fragen an einen Gesprächspartner übersetzt. Die gegebenen Antworten stellen die Daten für die weitere Auswertung dar (Gläser/Laudel 2009, 39f.). Im Gegensatz zu Interviews bei denen die Deutungen, Sichtweisen und Einstellungen der Befragten erfasst werden, werden bei Experteninterviews Spezialisten zu einem bestimmten Sachverhalt befragt. Experten sind dabei nicht das Objekt der Untersuchung, sondern ein Medium, durch das Wissen über den untersuchten Sachverhalt erlangt wird (Gläser/Laudel 2009, 12). Der Begriff ‚Experte‘ beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden [...] Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen“ (Gläser/Laudel 2009, 12). Interviewpartner solle entsprechend ihres Wissens in dem untersuchten Bereich, ihrer Fähigkeit, dieses Wissen präzise zu artikulieren, ihrer Offenheit, ihr Wissen zu teilen, sowie ihrer Verfügbarkeit für ein Interview ausgewählt werden (Gorden 1975, 196f.). Im Rahmen dieser Arbeit gelten Experten allgemein als Personen, die an einem Desintegrationsprojekt mitgewirkt und somit praktische Erfahrungen bei der Trennung von Unternehmensteilen gesammelt haben. Weitere Anforderungen an Experten (z.B. leitende bzw. operative Funktionen oder eine Repräsentation bestimmter Fachbereiche) werden im jeweiligen Kapitel zur methodischen Vorgehensweise angeführt.

Interviews lassen sich entsprechend der Technik der Datenerhebung in standardisierte, halbstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews unterscheiden (vgl. Tabelle 2-6). Beim standardisierten Interview werden sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten exakt vorgegeben. Im Gegensatz hierzu ist dem Befragten bei einem halbstandardisierten Interview freigestellt, wie er die Fragen beantwortet. Bei nichtstandardisierten Interviews werden weder Fragen noch Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Auf Grund der geschlossenen Fragen zählen standardisierte Interviews zu den quantitativen Erhebungsmethoden, halb- bzw. nichtstandardisierte Interviews dagegen zu den qualitativen Erhebungsmethoden (Gläser/Laudel 2009, 41).

	<b>Fragewortlaut und -reihenfolge</b>	<b>Antwortmöglichkeiten</b>
Standardisiertes Interview	vorgegeben	vorgegeben
Halbstandardisiertes Interview	vorgegeben	nicht vorgegeben
Nichtstandardisiertes Interview	nicht vorgegeben (nur Thema/Themen vorgegeben)	

**Tabelle 2-6** *Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung*  
Quelle: Gläser/Laudel (2009, 41)

Auch bei nichtstandardisierten Interviews lassen sich Vorgaben für den Interviewer machen. Man spricht dann häufig von teilstandardisierten Interviews. Diese lassen sich in Leitfadeninterviews, offene Interviews und narrative Interviews unterscheiden (Gläser/Laudel 2009, 42):

- **Leitfadeninterviews** geben ein Thema und eine Fragenliste (Leitfaden) mit unbedingt zu beantwortenden Fragen vor. Hierbei sind weder die genaue Formulierung noch die Reihenfolge der Fragen vorgegeben. Diese ergeben sich aus dem natürlichen Gesprächsverlauf. Durch ad hoc Nachfragen soll die vollständige Beantwortung einer Frage erreicht werden. Der Interviewleitfaden dient demnach als Gedankenstütze für den Fragenden, um alle relevanten Inhalte im Gespräch abzudecken (Gläser/Laudel 2009, 42).
- **Offene Interviews** geben lediglich Themen vor. Die Interviews werden dabei nicht durch einen verbindlichen Leitfaden unterstützt. Hierdurch soll eine noch stärkere natürliche Gesprächssituation entstehen (Gläser/Laudel 2009, 42).
- **Narrative Interviews** werden durch eine komplexe Frage (z.B. nach der Lebensgeschichte) eingeleitet, auf die der Befragte mit einer längeren Erzählung reagieren soll. Dabei wird der Interviewpartner möglichst nicht unterbrochen und durch Nachfragen zu weiteren Erzählungen über unklar gebliebenes angeregt (Gläser/Laudel 2009, 42).

Experteninterviews wurden im Rahmen dieser Arbeit vorwiegend als Leitfadeninterviews geführt, da hierdurch sichergestellt werden konnte, dass der Experte zu allen wichtigen Aspekten befragt wurde, aber dennoch eine natürliche Gesprächssituation gewährleistet war.

Häufig dient ein Interviewleitfaden der Strukturierung des Experteninterviews sowie als Gedankenstütze, um sicherzustellen, dass alle wichtigen Themen behandelt werden. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn mehrere Interviewer mit der Datenerhebung beauftragt sind. Die Themen des Interviewleitfadens werden aus dem jeweiligen Untersuchungszweck abgeleitet (Gläser/Laudel 2009, 63). Tabelle 2-7 beschreibt die Grundsätze der Gestaltung eines Interviewleitfadens nach Gläser/Laudel (2009, 145).

---

### **Grundsätze der Gestaltung eines Interviewleitfadens nach Gläser/Laudel (2009, 145)**

---

Klare, leicht verständliche, einfache Fragen in der Alltagssprache stellen.

Meinungsfragen sind nur sinnvoll, wenn die Bewertungen und Handlungsgründe des Interviewpartners in die Rekonstruktion der sozialen Prozesse einbezogen werden müssen.

Hypothetische Fragen sind nur sinnvoll, wenn die subjektiven Theorien des Gesprächspartners in die Rekonstruktion der sozialen Prozesse einbezogen werden müssen.

Simulationsfragen sind als Fragen nach schwer kommunizierbaren Sachverhalten (z.B. informellen Regeln) oder als starke Erzählanregungen (Simulation einer Beobachtung) sinnvoll.

Die Faktfragen sollen als Erzählanregungen, das heißt als offene Fragen, gestellt werden.

Erzählanregungen sind wichtiger als Detailfragen, sie sollten zuerst gestellt werden in der Hoffnung, dass sich Detailfragen erübrigen. Detailfragen, die durch die Erzählung unbedingt beantwortet werden müssen, werden als Checkliste unter die Hauptfrage geschrieben.

Die Klarheit der Frage ist wichtiger als ihre Offenheit. Der Interviewpartner muss der Frage entnehmen können, was der Interviewer wissen will.

Provokationen sind für spezielle Zwecke nützlich, sollten jedoch wegen ihrer Risiken sparsam eingesetzt werden.

Die Fragen müssen auf die in ihnen enthaltenen Voraussetzungen und auf die Antworttendenzen, die sie nahe legen kontrolliert werden.

Wenn in Interviewfragen Informationen verwendet werden sollen, die andere Untersuchte gegeben haben, muss die Anonymität des Informanten gewahrt werden. Beispielsweise: ‚ich habe gehört, dass ...‘.

Fragen müssen neutral formuliert werden. Suggestivfragen, die eine bestimmte Antwort implizieren müssen vermieden werden.

---

**Tabelle 2-7**

***Grundsätze der Gestaltung des Interviewleitfadens***

*Quelle: Gläser/Laudel (2009, 145)*

Sofern es sich einrichten lässt, sollten Experteninterviews persönlich geführt werden, da dies die wertvollsten Informationen verspricht. Alternativ sind jedoch auch telefonische Interviews möglich, um Zeit- und Kosten zu sparen (Gläser/Laudel 2009, 153f.). Die Interviews sollten, sofern der Gesprächspartner keine Einwände hat, aufgezeichnet werden, um Informationsverlust und -veränderungen zu vermeiden (Gläser/Laudel 2009, 153f.). Sollte der Gesprächspartner nicht zustimmen, so werden während des Gesprächs ausführliche Notizen gemacht – idealerweise durch einen Protokollanten – und unmittelbar nach dem Interview muss ein möglichst ausführliches Gedankenprotokoll erstellt werden. Für die Auswertung (vgl. Kapitel 2.4.3) müssen die Interviews vollständig transkribiert werden. Hierdurch kann eine unkontrollierte Informationsreduktion vermieden werden (Gläser/Laudel 2009, 193).

Experteninterviews bilden die primäre Datenerhebungsmethode dieser Arbeit. Tabelle 2-8 gibt einen Überblick über die Verwendung von Leitfadeninterviews mit Experten in dieser Arbeit. Kapitel 9.1 gibt einen Überblick über die im Kontext dieser Arbeit geführten Interviews. Ein für diese Arbeit exemplarischer Interviewleitfaden ist in Kapitel 9.3 dargestellt.

<b>Untersuchungszweck</b>	<b>Kapitel</b>
Interessensgruppen und deren Ziele	4.2
IT-bezogene Herausforderungen in Desintegrationsprojekten	4.3
Fallstudien zu Desintegrationsprojekten	5.2

**Tabelle 2-8**      *Anwendung von Leitfadeninterviews mit Experten zur Datenerhebung*  
*Quelle: eigene Darstellung*

### 2.4.3 Qualitative Inhaltsanalyse

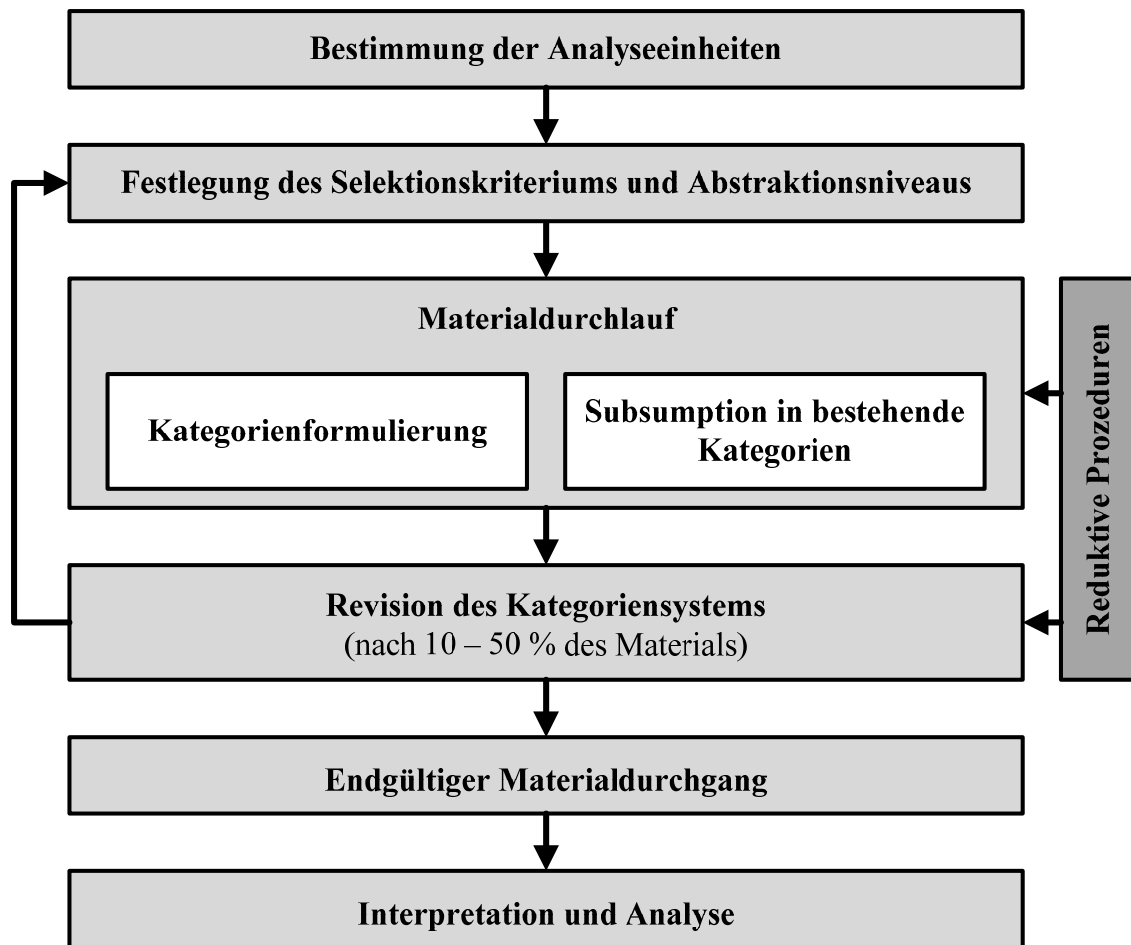
Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Texte systematisch und intersubjektiv nachvollziehbar zu analysieren und hierdurch wissenschaftlichen Ansprüchen an die Interpretation gerecht zu werden. Im Rahmen dieser Arbeit kommen im Wesentlichen zwei Verfahren zum Einsatz, die nachfolgend beschrieben werden.

#### 2.4.3.1 Zusammenfassende Inhaltsanalyse und induktive Kategorienbildung

Mayring (2010, 67ff.) beschreibt ein Verfahren der zusammenfassenden Inhaltsanalyse welches das Ausgangsmaterial durch den Einsatz von Makrooperatoren transformiert. Diese als Z-Regeln bezeichneten reduktiven Prozesse geben an, wie das Ausgangsmaterial sukzessive auf die Kernaussagen kondensiert wird. So wird zunächst mit der Paraphrasierung (Z1) begonnen und alle nicht inhaltstragenden Textbestandteile werden gestrichen. Diese werden auf eine einheitliche Sprachebene übersetzt und in der grammatikalischen Kurzform angegeben. Der zweite Schritt stellt eine Generalisierung (Z2) dar. Hierbei werden Gegenstände und Satzaussagen der Paraphrasen auf ein definiertes Abstraktionsniveau angehoben und so formuliert, dass die alten Gegenstände und Satzaussagen implizit enthalten sind. Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen, also in ihrer Aussage allgemeiner sind, werden so belassen. Im Anschluss folgt die erste Reduktion (Z3), indem bedeutungsgleiche und auf dem festgelegten Abstraktionsniveau nicht mehr bedeutungstragende Paraphrasen gestrichen werden. Dies stellt somit eine Selektion der als zentral inhaltstragenden Paraphrasen dar. Die zweite Reduktion (Z4) fasst Paraphrasen mit ähnlichem Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Bündelung). Zudem werden Paraphrasen mit mehreren bzw. verschiedenen Aussagen zu einem (bzw. ähnlichem) Gegenstand zusammengefasst (Konstruktion/Integration). Im Rahmen der Regeln 2 bis 4 dürfen auch theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zur Interpretationshilfe herangezogen werden (Mayring 2010, 70).

Bei umfangreichen Materialmengen ist insbesondere die Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen nicht mehr möglich. Aus diesem Grund werden die reduktiven Prozeduren zu einem Schritt zusammengefasst und implizit im Rahmen der Kategorienbildung vollzogen (Mayring 2010, 68ff.). Abbildung 2-6 beschreibt dieses Verfahren der induktiven Kategorienbildung bzw. Kodierung.

Ziel der induktiven Kategorienbildung ist eine möglichst gegenstandsnahe Abbildung des Datenmaterials ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers (Mayring 2010, 84). In der *Grounded Theory* (Strauss/Corbin 1996) entspricht dieses Verfahren dem *offenen Kodieren* (Mayring 2010, 84).



**Abbildung 2-6** *Ablauf der induktiven Kategorienbildung (Kodierung)*  
*Quelle: In Anlehnung an Mayring (2010, 84)*

Tabelle 2-9 gibt einen Überblick über die Verwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse in dieser Arbeit.

<b>Untersuchungszweck</b>	<b>Kapitel</b>
Analyse von Interessensgruppen und deren verfolgte Ziele	4.2
Identifikation von IT-bezogenen Herausforderungen in Desintegrationsprojekten	4.3
Fallstudienbeschreibungen	5.2

**Tabelle 2-9** *Anwendung der zusammenfassenden Inhaltsanalyse*  
*Quelle: eigene Darstellung*

### 2.4.3.2 Strukturierende Inhaltsanalyse

Ziel der strukturierenden Inhaltsanalyse ist es, dem Text mit Hilfe eines Kategoriensystems eine Struktur zu verleihen. Dabei ist es wichtig, die Strukturierungsdimensionen möglichst genau zu definieren und theoretisch zu begründen. Diese Strukturierungsdimensionen werden schließlich weiter in ihre einzelnen Ausprägungen (z.B. ‚gering‘, ‚mittel‘, ‚hoch‘) differenziert. Um eine möglichst eindeutige Kodierung zu gewährleisten werden Regeln formuliert, die erfüllt sein müssen, damit eine Kategorie zugeordnet werden darf. Ankerbeispiele können dies weiter unterstützen, da sie einen Eindruck dessen vermitteln, was hinter einem Kode steht (Mayring 2010, 92f.).

Abbildung 2-7 beschreibt dieses Verfahren der strukturierenden Inhaltsanalyse.

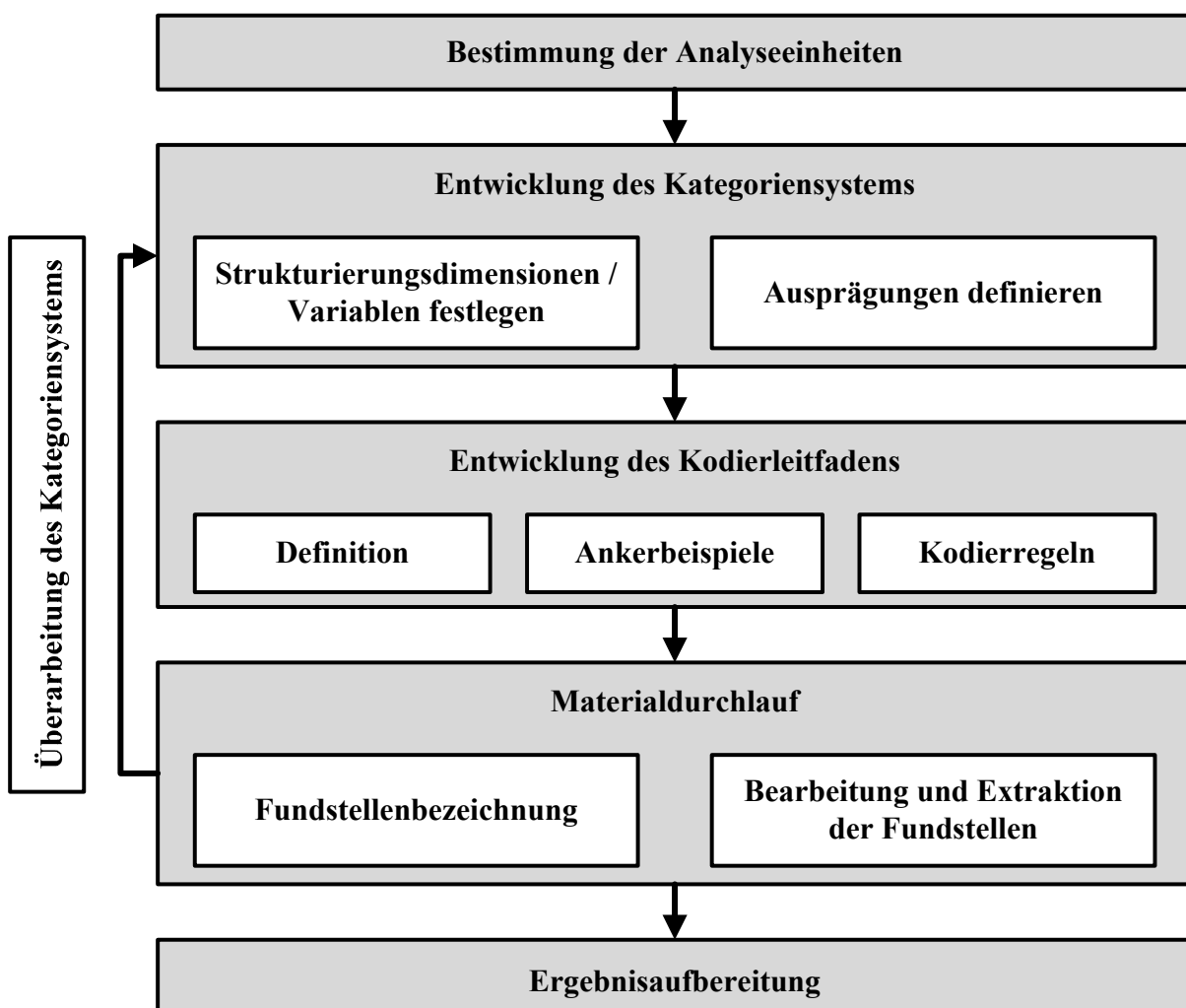


Abbildung 2-7 Ablauf der strukturierenden Inhaltsanalyse  
Quelle: In Anlehnung an Mayring (2010, 93)



Tabelle 2-10 gibt einen Überblick über die Verwendung der strukturierenden Inhaltsanalyse in dieser Arbeit. Der verwendete Kodierleitfaden wird in Kapitel 9.4 dargestellt.

<b>Untersuchungszweck</b>	<b>Kapitel</b>
Analyse von Presstexten hinsichtlich der Verbreitung einzelner Desinvestitionsmotive	3.2.5
Evaluation des Modells der idealen Welt	5.4

**Tabelle 2-10**      *Anwendung der strukturierenden Inhaltsanalyse*  
*Quelle: eigene Darstellung*

## 2.5 Ethische Betrachtung

Unter Ethik wird die Anwendung von Werten auf konkretes menschliches Verhalten verstanden (Gorden 1975, 138). Auch sozialwissenschaftliche Forschung weist eine ethische Dimension auf. Ausgangspunkt dieser Debatte war die Veröffentlichung von Untersuchungen bei denen Teilnehmer in Todesangst versetzt wurden bzw. identifizierbare Bevölkerungsgruppen in herabsetzender Art und Weise beschrieben wurden (Gläser/Laudel 2009, 48f.).

Wenngleich Beobachtungen und Befragungen scheinbar harmlose Interaktionen mit den Untersuchungsteilnehmern sind, so können die Erhebungsmethoden bzw. die Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse dennoch zu negativen Konsequenzen führen. Warwick (1982, 104ff.) führt unter anderem eine Schädigung der Beziehung zu anderen Personen oder der Karriere der Untersuchungsteilnehmer an. So können beispielsweise Teilnehmer an ‚Team Building‘-Experimenten unter gestörten Arbeitsbeziehungen leiden, oder die Erkenntnisse über Einstellungen von Arbeitern zu Vorgesetzten, deren Fähigkeiten und Leistungen negative Auswirkung auf deren Karriereentwicklung haben. In ähnlicher Weise können auch Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen in Fallstudien (vgl. Kapitel 2.4.1) negative Effekte haben. So kann beispielsweise die Wahrnehmung eines Unternehmens durch Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter oder Anteilseigner durch Untersuchungsergebnisse beeinflusst werden.

Um negative Konsequenzen zu vermeiden sieht der Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) nachstehende Rechte für Probanden vor (DGS 2014, gekürzt):

---

### Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)

---

Wahrung der Persönlichkeitsrechte der in sozialwissenschaftliche Untersuchungen einbezogenen Personen.

Freie Entscheidung über die Beteiligung an Forschungsvorhaben auf der Grundlage einer möglichst ausführlichen Information über Ziele und Methoden des entsprechenden Forschungsvorhabens.

Aufklärung über Risiken, die das Maß dessen überschreiten, was im Alltag üblich ist.

Wahrung der Anonymität der befragten oder untersuchten Personen.

Schutz vertraulicher Informationen; diese Verpflichtung gilt für alle Mitglieder der Forschungsgruppe (auch Interviewer/innen, Codierer/innen, Schreibkräfte etc.), die über einen Datenzugriff verfügen. Es liegt in der Verantwortung der Projektleiter/innen, die Mitarbeiter/innen hierüber zu informieren und den Zugang zu vertraulichem Material zu kontrollieren.

Recht auf Zeugnisverweigerung herausnehmen, wenn zu befürchten steht, dass auf der Basis der im Rahmen soziologischer Forschung gewonnenen Informationen die Informanten irgendwelche Sanktionen zu befürchten haben.

---

**Tabelle 2-11**

***Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie***  
*Quelle: DGS (2014)*

Als problematisch stellt sich dabei allerdings eine möglichst ausführliche Information über Ziele und Methoden des entsprechenden Forschungsvorhabens heraus, da hierdurch Forschungsergebnisse möglicherweise verzerrt würden: Diener/Crandall (1978, 44) sehen insbesondere die Preisgabe der Hypothese als problematisch: „*Telling subjects the hypothesis beforehand would invalidate the vast majority of social scientific research*“. Insofern räumt auch der DGS Ethik-Kodex ein, dass das Prinzip der informierten Einwilligung in der Praxis nicht immer umgesetzt werden kann (DGS 2014).

Zur Wahrung der Rechte der Probanden wurden diese über die Hintergründe und Ziele des Forschungsprojekts im Vorfeld aufgeklärt (siehe Interviewleitfäden in Kapitel 9.1). Die Gespräche wurden nur aufgezeichnet, wenn der Interviewpartner zugestimmt hat. Zudem werden die Untersuchungsergebnisse in dieser Arbeit ausschließlich in anonymisierter Form dargestellt. So werden in den Fallstudienbeschreibungen Pseudonyme verwendet und charakterisierende Eigenschaften (z.B. Unternehmensgröße) abgeändert. Hierdurch soll eine Einschätzung hinsichtlich der Rahmenbedingungen ermöglicht werden, konkrete Rückschlüsse auf die einzelnen Unternehmen aber weitestgehend verhindert werden. Auf Personen wird lediglich mit einem anonymisierten Identifikator oder deren Rollenbezeichnung verwiesen.



# 3 Grundlagen und Stand der Forschung

*Wenn ich weiter sehen konnte, so deshalb,  
weil ich auf den Schultern von Riesen stand.*

Isaac Newton (1676)

In diesem Kapitel wird ein Überblick über die verschiedenen Auffassungen der Begriffe Desinvestition und Desintegration im Kontext von Unternehmenstransaktionen gegeben und eine Arbeitsdefinition abgeleitet. Dabei wird auch auf Unternehmenstransaktionen nach deutschem Recht eingegangen und eine Abgrenzung zum Outsourcing gegeben. Des Weiteren werden die Motive für Desinvestitionen dargestellt, da diese einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Desintegration haben können. Wie bereits in der Einführung dargestellt, gibt es bislang noch wenige Untersuchungen zur Rolle der IT in Desinvestitionsprojekten sowie zur Durchführung einer IT Desintegration. Der Stand der Forschung wird daher anhand der im Schrifttum beschriebenen Erfolgsfaktoren aber auch der Vorgehensmodelle und Methoden zur Durchführung einer Desintegration zusammengefasst. Das Kapitel schließt mit einer Diskussion des weiteren Forschungsbedarfs.

### 3.1 Begriffsabgrenzung und Definition

Bislang hat sich in der wissenschaftlichen Literatur noch keine einheitliche Definition der Begriffe durchgesetzt. Die Begrifflichkeiten werden häufig in synonymen Bedeutungen verwendet und lassen sich somit nur schwer voneinander abgrenzen. So wird der Begriff „*Mergers and Acquisitions (M&A)*“ in der angelsächsischen, teilweise aber auch in der deutschen Literatur häufig sehr weit gefasst. Entgegen der etymologischen Bedeutung der Begriffe werden neben Fusionen und Unternehmensübernahmen oft auch Unternehmensverkäufe, Kooperationen, Allianzen, Veränderungen der Eigentümerstrukturen und Restrukturierungen darunter subsummiert (Copeland/Weston 1988, 676; Vogel 2002, 3ff.; Picot 2005, V; Jansen 2008, 92f.). Auch in der Praxis wird häufig nur der englische Begriff „*M&A*“ als Sammelbegriff für jegliche Art der Unternehmenstransaktion verwendet. Im Folgenden wird daher eine hinreichend präzise Terminologie wichtiger Begriffe entwickelt, die die Grundlage für die weitere Arbeit darstellt.

#### 3.1.1 Unternehmenstransaktionen

Etymologisch stellt der Begriff Unternehmenstransaktion ein Determinativkompositum dar, bei dem der Determinans *Unternehmen* das Determinatum *Transaktion* näher bestimmt. Eine Transaktion im ökonomischen Sinne bezeichnet einen Vorgang, bei dem Verfügungsrechte, also Rechte über den Gebrauch sowie den Anspruch auf den Marktwert eines Gutes, übertragen werden (Blum et al. 2003, 84f.). Eine Unternehmenstransaktion stellt somit einen Vorgang dar, bei dem das Verfügungsrecht an einem Unternehmen bzw. Unternehmensteil übertragen wird. Aus strategischer Sicht ist insbesondere der Übergang von Leitungs- und Kontrollbefugnissen von Bedeutung (Lucks/Meckl 2002, 24).

Der Begriff Unternehmenstransaktion kann somit als Oberbegriff für Unternehmensübernahmen und -fusionen sowie Desinvestitionen aufgefasst werden. Strenggenommen stellt eine Desintegration im rechtlichen Sinne noch keine Transaktion dar, da das Verfügungsrecht an diesem Unternehmensteil bei der Muttergesellschaft bleibt (vgl. Kapitel 0). Da dieser Vorgang aber in der Regel der Vorbereitung einer Transaktion dient (Desintegration in einen neuen Rechtsträger und Verkauf desselbigen), werden in dieser Arbeit auch Desintegrationen unter dem Begriff Unternehmenstransaktion subsummiert.

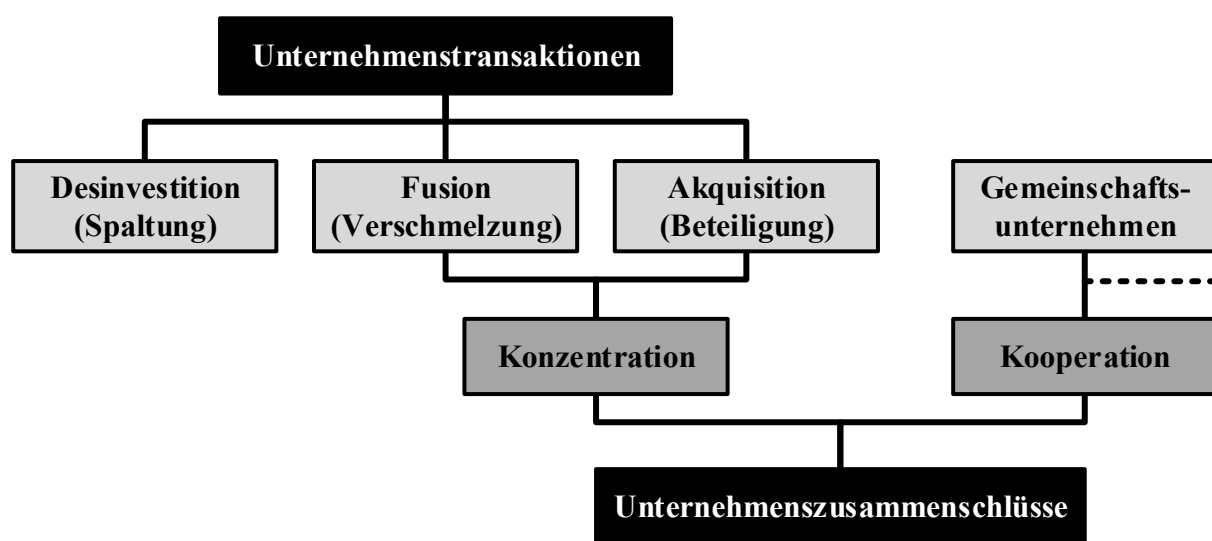
Unter einer Fusion (synonym Verschmelzung) versteht man einen Zusammenschluss zweier oder mehrerer bis dahin rechtlich selbständiger Unternehmen, wobei mindestens eines der beteiligten Unternehmen seine rechtliche Selbstständigkeit aufgibt (Coenenberg/Schultze 2011, 354). Dagegen bezeichnet eine Unternehmensübernahme (synonym Akquisition) jegliche Form einer Beteiligung eines Unternehmens an einem anderen. Es handelt sich dabei also um eine Vermögensübertragung im Sinne des UmwG. Die Beteiligungsquoten können von Minderheitsbeteiligungen ( $x \leq 25\%$ ) über Sperrminoritäten ( $25\% < x \leq 50\%$ ) bis hin zu Mehrheitsbeteiligungen ( $x > 50\%$ ) reichen (Wöhe/Döring 2010, 261f.). Die rechtliche Selbstständigkeit der Unternehmen bleibt bei einer Akquisition (zumindest vorerst) erhalten (Glaum et al. 2006, 290). Die wirtschaftliche Abhängigkeit variiert je nach Beteiligungsquote. Im Handelsgesetzbuch sind Beteiligungen als „Anteile an anderen Unternehmen, die bestimmt sind, dem eigenen Geschäftsbetrieb durch Herstellung einer dauernden Verbindung zu jenen

Unternehmen zu dienen“ (§ 271 (1) HGB) definiert. „Als Beteiligung gelten im Zweifel Anteile an einer Kapitalgesellschaft, die insgesamt den fünften Teil des Nennkapitals dieser Gesellschaft überschreiten“ (§ 271 (1) HGB).

Häufig wird auch der Begriff Unternehmenszusammenschluss synonym zu Unternehmensübernahmen und -fusionen verwendet. Dieser entspricht allerdings dem weit gefassten Begriffsverständnis von „*Mergers and Acquisitions*“ in der angelsächsischen Literatur, jedoch ohne Desinvestitionen. Im Wesentlichen umfassen Unternehmenszusammenschlüsse die beiden Verbindungsformen Kooperation und Konzentration (Wöhe/Döring 2010, 250). Eine Kooperation kennzeichnet eine freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen auf Basis eines Vertrags. Hierdurch sollen einzelne Unternehmensfunktionen (z.B. Einkauf, Forschung und Entwicklung) zusammengelegt werden um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Neben Interessensgemeinschaften, Konsortien und Kartellen zählen hierzu insbesondere auch Gemeinschaftsunternehmen (*engl. Joint Venture*) (Wöhe/Döring 2010, 256ff.). Im Gegensatz hierzu werden bei einer Konzentration alle Unternehmensfunktionen zusammengeschlossen, wobei die wirtschaftliche oder auch rechtliche Selbständigkeit aufgegeben wird. Das zentrale Merkmal ist hier die Unterordnung der beteiligten Unternehmen unter eine einheitliche Leitung. Um dies zu erreichen ist bei Akquisitionen in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung erforderlich (Wöhe/Döring 2010, 261f.). Der Konzentrationsaspekt entspricht dem oben dargestellten Verständnis von Unternehmensübernahmen und -fusionen.

Eine Desinvestition dagegen stellt einfach ausgedrückt den Verkauf von Teilen eines Unternehmens dar (Graml 1996, 28). Im Wesentlichen versteht man hierunter die bedeutende Reduzierung der Mehrheitsanteile und die damit verbundene Aufgabe der faktischen Kontrolle über einen aktiven Unternehmensteil, mit dem Ziel, diesen aus dem Unternehmensverbund herauszulösen (Böllhoff 2009, 14). Weitere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 3.1.3.

Abbildung 3-1 verdeutlicht den hier dargestellten Zusammenhang zwischen den Begriffen.



**Abbildung 3-1** Einordnung der wesentlichen Begriffe  
 Quelle: Eigene Darstellung

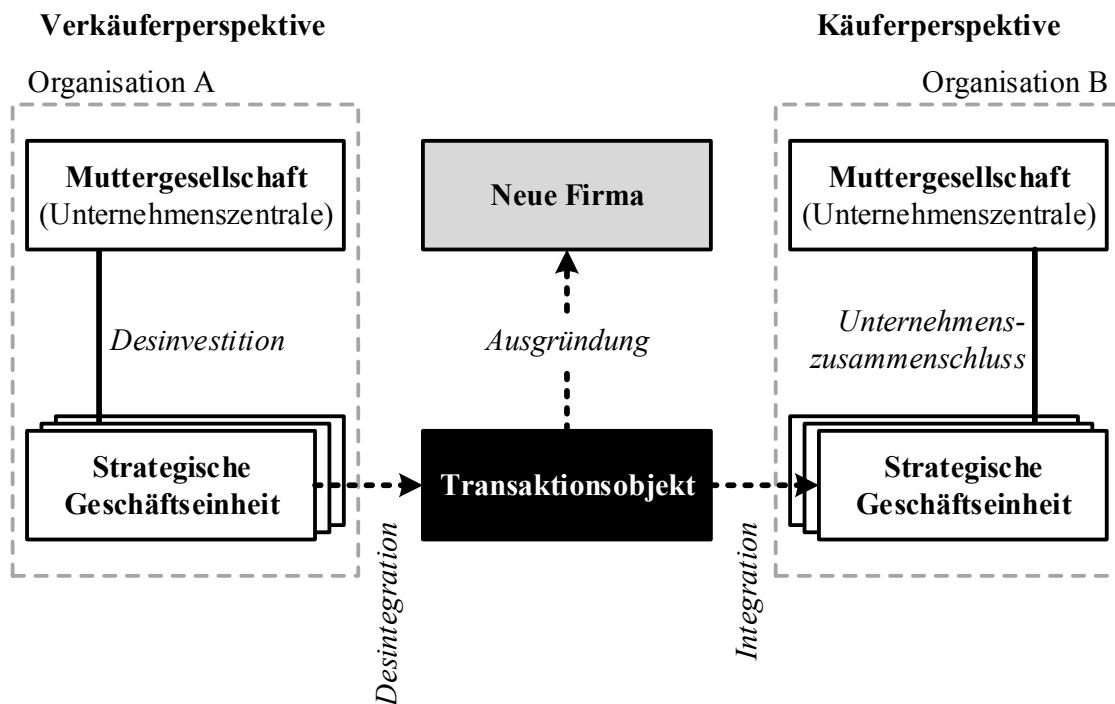
Aus Sicht der Unternehmensumstrukturierung (*engl. corporate restructuring*) zählen Unternehmenstransaktionen zu den Maßnahmen der Portfolioumstrukturierung. Dies geht häufig mit Änderungen der Unternehmensstrategie wie beispielsweise einer Fokussierung auf einzelne Geschäftsbereiche oder einer Neupositionierung einher (Zajac/Kraatz 1993, 84f.; Byerly et al. 2003, 537). Unternehmenstransaktionen sind demnach ein strategisches Instrument mit Hilfe dessen die Zusammenstellung der Geschäftsbereiche eines Unternehmens durch Desinvestitionen, Übernahmen und Fusionen verändert wird (Bowman/Singh 1993, 8). Neben dieser strategischen Sicht ist insbesondere auch die operative Umsetzung dieser Maßnahmen von Bedeutung.

Operativ werden Desinvestitionen im Rahmen eines Desintegrationsprojekts umgesetzt. Eine Desintegration beschreibt den operativen Prozess des Herauslösen einer Geschäftseinheit aus dem bisherigen Unternehmensverbund (vgl. Kapitel 3.1.4). In der Praxis wird hierfür auch häufig der Anglizismus *Carve-Out* verwendet, welchem im englischen Sprachraum meist eine finanzwirtschaftliche Bedeutung zugeschrieben wird (vgl. *equity carve-out*, Kapitel 3.1.3.2).

Die operative Umsetzung einer Fusion bzw. Akquisition wird durch ein Integrationsprojekt realisiert. Dieses wird häufig auch mit dem Anglizismus *Post Merger Integration* (PMI) umschrieben. Unter Integration wird der Prozess des Zusammenführens von Systemen, Strukturen, Ressourcen und Kulturen verschiedener Organisationen verstanden (Scheiter 1989, 7). Auch Kooperationen bedürfen, im Umfang des Kooperationszwecks, einer Integration.

Abbildung 3-2 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Betrachtungsebenen einer Unternehmenstransaktion. Die Ausgangsbasis bildet eine Konzernstruktur, bei der eine Muttergesellschaft einen beherrschenden Einfluss auf verschiedene Geschäftseinheiten (z.B. Tochterunternehmen) ausübt (vgl. §271, §290 HGB). Auf Seiten des Verkäufers (Muttergesellschaft) wird eine strategische Entscheidung über die Desinvestition einer Geschäftseinheit getroffen. In Folge dessen muss diese Geschäftseinheit im Rahmen eines Desintegrationsprojekts aus der bestehenden Konzernstruktur herausgelöst werden. Die betroffene Geschäftseinheit, auch als Transaktionsobjekt bezeichnet, wird am Ende eines Desintegrationsprozesses entweder in ein rechtlich eigenständiges, am Markt überlebensfähiges Unternehmen überführt (Ausgründung, *engl. spin-off*) oder in ein Käuferunternehmen integriert (Müller 2006, 1186f.). Im Falle der Integration wurde auf Seiten des Käufers eine vorausgehende strategische Entscheidung bezüglich der Übernahme (Akquisition) des Transaktionsobjekts getroffen. Daraufhin schließt sich das Integrationsprojekt an.



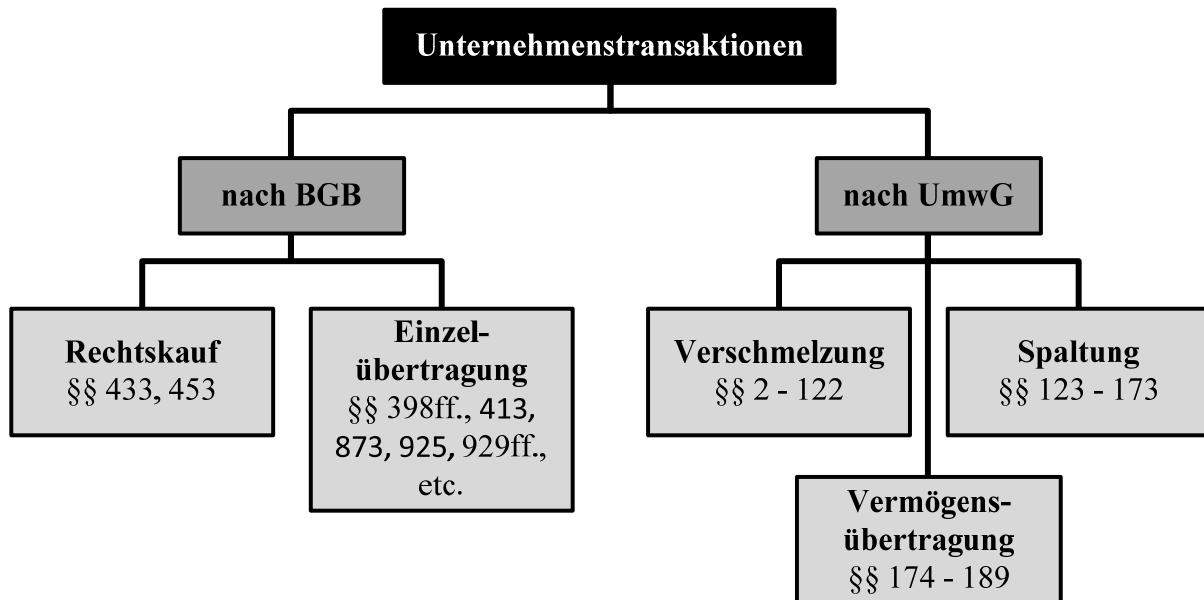


**Abbildung 3-2** Perspektiven auf eine Unternehmenstransaktion  
 Quelle: Eigene Darstellung

Eine Unterscheidung zwischen der strategischen bzw. finanzwirtschaftlichen Perspektive einer Desinvestition und der operativen Perspektive einer Desintegration ist notwendig, da die operativen Aktivitäten zur Desintegration einer Geschäftseinheit unabhängig von deren Verkauf sein können. Eine Desintegration kann auch eine restrukturierende oder eine, für einen künftigen Verkauf, vorbereitende Maßnahme sein.

### 3.1.2 Unternehmenstransaktion nach deutschem Recht (BGB und UmwG)

Grundsätzlich kann eine Unternehmenstransaktion nach deutschem Recht auf zwei Arten erfolgen: Unternehmensübertragung durch Kauf, entsprechend des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) bzw. Unternehmensübertragung durch Umwandlung auf Grundlage des Umwandlungsgesetzes (UmwG). Abbildung 3-3 fasst dies zusammen.



**Abbildung 3-3** Unternehmenstransaktionen nach BGB und UmwG  
Quelle: Eigene Darstellung

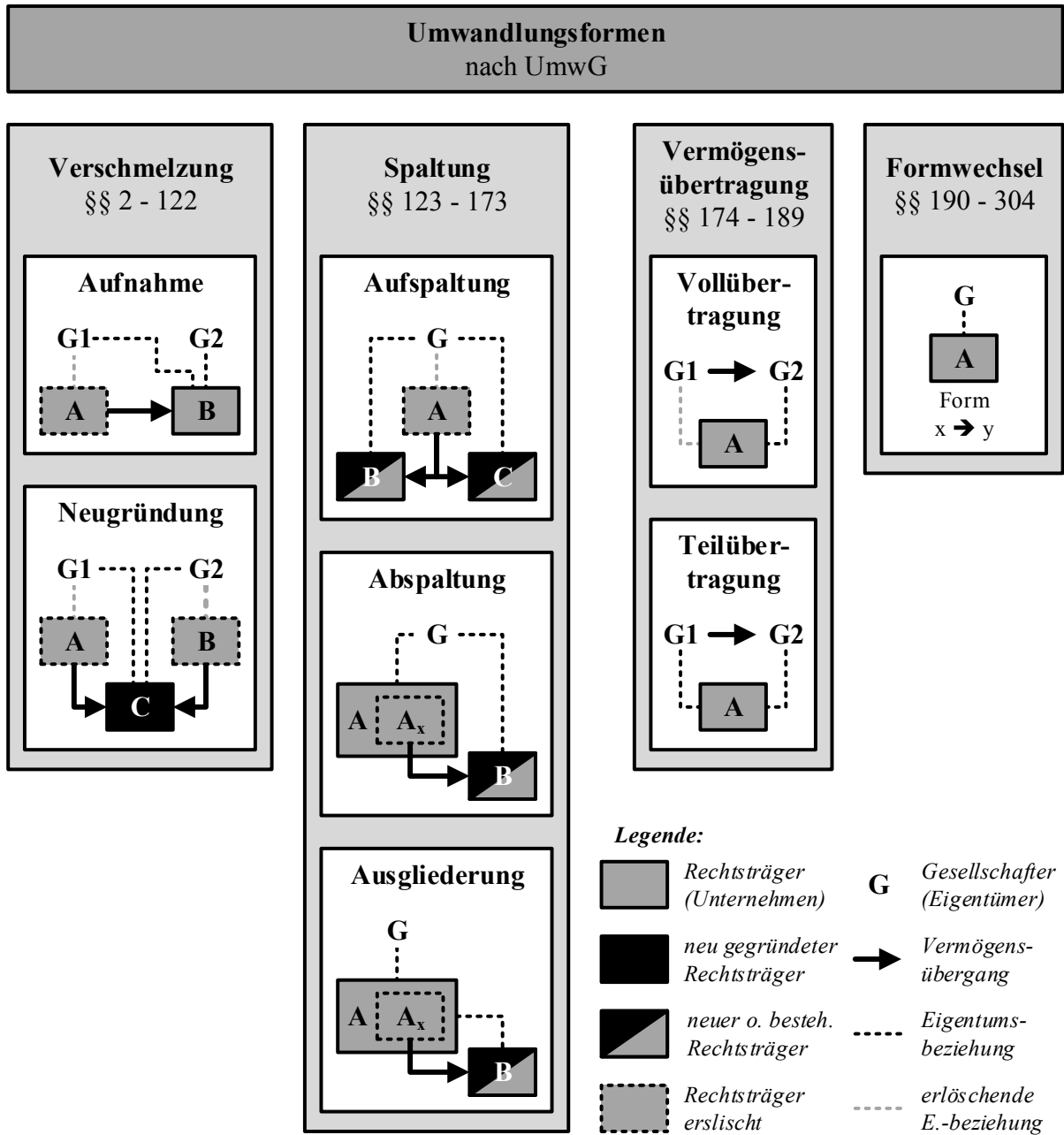
Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) kann eine Unternehmensübertragung durch den Kauf von Geschäftsanteilen oder Mitgliedschaftsrechten als Rechtskauf gemäß den §§ 433 und 453 BGB erfolgen (in der englischen Literatur wird dies meist als *share deal* bezeichnet). Dieser Rechtskauf kann allerdings an bestimmte Voraussetzungen gebunden sein (bspw. Gesellschaftssatzung oder Formbedürftigkeit nach § 15 GmbHG). Ferner kann die Unternehmensübertragung auch durch eine Einzelübertragung der Wirtschaftsgüter erfolgen (in der englischen Literatur wird dies meist als *asset deal* bezeichnet). Auf Grund des Bestimmtheitsgrundsatzes müssen hierbei allerdings alle Wirtschaftsgüter einzeln übertragen und somit im Unternehmenskaufvertrag eindeutig bestimmt werden. Eine pauschale Übertragung eines Betriebsteils ist somit nicht möglich (Söbbing 2010, 24). Jedes Wirtschaftsgut muss hierbei nach den hierfür geltenden gesetzlichen Regelungen übertragen werden: bspw. bewegliche Sachen (§§ 929 ff. BGB), Forderungen (§§ 398 ff. BGB), Grundstücke und Gebäude (§§ 873, 925 BGB), Marken (§ 27 MarkenG), Urheber- bzw. Nutzungsrechte (§§ 31 ff. UrhG), Patent- und Musterrechte (§§ 12, 15 PatentG), Betriebsgeheimnisse (§§ 413, 398 BGB).

Eine Alternative hierzu stellt das Umwandlungsgesetz (UmwG) dar, welches geschaffen wurde, um die früher über verschiedene Gesetze verteilten Regelungen zur Umstrukturierung von Unternehmen zusammenzufassen und zu vereinheitlichen. Zudem wurden neue

Umwandlungsmöglichkeiten geschaffen, Gesetzeslücken geschlossen und die Rahmenbedingungen zum Schutz von Gläubigern und Minderheitsgesellschaftern verbessert (Söbbing 2010, 24). Dieses Gesetz regelt die Umstrukturierung von Rechtsträgern durch Verschmelzung, Spaltung, Vermögensübertragung sowie Formwechsel. Abbildung 3-4 gibt einen Überblick über diese verschiedenen Umwandlungsformen. Nach § 3 UmwG in Verbindung mit § 124 UmwG können Rechtsträger sowohl Kapital- und Personengesellschaften als auch Genossenschaften und wirtschaftliche Vereine sein.

Im Rahmen der Verschmelzung (§§ 2 - 122) wird der Übergang eines Unternehmens in ein anderes geregelt. Dies stellt die Akquisition oder Fusion von Unternehmen dar. Prinzipiell lassen sich hierbei zwei Arten unterscheiden. Bei der Verschmelzung zur Aufnahme wird ein Rechtsträger in einen anderen aufgenommen und erlischt sodann als eigenständiger Rechtsträger. Die Gesellschafter des aufgenommenen Unternehmens erhalten entsprechende Eigentumsrechte am aufnehmenden Unternehmen. Bei der Verschmelzung zur Neugründung wird ein neuer Rechtsträger gegründet, welcher zwei oder mehr vormalige Rechtsträger aufnimmt. Diese erlöschen sodann und ihre jeweiligen Gesellschafter erhalten entsprechende Anteile am neu gegründeten Rechtsträger.

Im Rahmen der Spaltung (§§ 123 - 173) wird die Trennung von Rechtsträgern geregelt. Im weitesten Sinne stellt dies also die Desinvestition von Unternehmensteilen dar. Hierbei lassen sich drei grundlegende Spaltungsformen unterscheiden. Im Rahmen der Aufspaltung wird ein Rechtsträger in zwei oder mehrere Rechtsträger aufgespalten, wobei der vormalige Rechtsträger erlischt. Prinzipiell können die Spaltungsobjekte in einen neu gegründeten Rechtsträger aber auch in einen bereits bestehenden Rechtsträger aufgenommen werden. Die vormaligen Gesellschafter erhalten entsprechende Anteile an den jeweiligen Spaltungsobjekten. Im Rahmen der Abspaltung wird ein Teilbereich eines Rechtsträgers herausgetrennt und in einen neu gegründeten oder bereits bestehenden Rechtsträger aufgenommen. Der Restbestand bleibt dabei als eigenständiger Rechtsträger erhalten. Die Gesellschafter behalten somit ihre Anteile am ursprünglichen, geschrumpften Rechtsträger und erhalten entsprechende Anteile am Spaltungsobjekt. Die Ausgliederung erfolgt analog zur Abspaltung jedoch verbleiben die Eigentumsrechte am Ausgliederungsobjekt beim ursprünglichen Rechtsträger. Die Anteile der Gesellschafter bleiben unverändert.



**Abbildung 3-4** Umwandlungsformen im Sinne des UmwG  
Quelle: Eigene Darstellung

Neben der Verschmelzung und der Spaltung regelt das Umwandlungsgesetz auch die Vermögensübertragung (§§ 174 - 189). Hierbei werden Gesellschaftsanteile oder Mitgliedschaften von einem Gesellschafter an einen anderen übertragen. Dies geschieht gegen Gewährung entsprechender Entschädigungsleistungen (z.B. Geld). Prinzipiell lässt sich zwischen einer vollständigen und einer teilweisen Vermögensübertragung unterscheiden. Während der abgebende Gesellschafter bei einer vollständigen Vermögensübertragung künftig keine Anteile an dem Rechtsträger mehr hat, bleibt dieser bei der teilweisen Vermögensübertragung auch künftig Gesellschafter mit reduzierten Anteilen.

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle noch der Formwechsel (§§ 190 – 304) im Rahmen des Umwandlungsgesetzes genannt. Hierin wird das Vorgehen beim Wechsel der Gesellschaftsform, beispielsweise von der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) hin zur Aktiengesellschaft (AG) geregelt. Der Formwechsel stellt allerdings keine Unternehmenstransaktion dar.

Prinzipiell lassen sich verschiedene Umwandlungsformen auch kombinieren. So lässt sich beispielsweise der Verkauf einer Geschäftseinheit an ein anderes Unternehmen als Abspaltung unter Gründung eines neuen Rechtsträgers mit anschließender, durch den Kaufpreis kompensierter Vermögensübertragung und Aufnahme des Ausgliederungsobjekts in das Käuferunternehmen im Sinne des Umwandlungsgesetzes darstellen.

Im Rahmen einer Spaltung nach dem Umwandlungsgesetz können Vermögenswerte im Zuge der partiellen Gesamtrechtsnachfolge pauschal bezeichnet und übertragen werden. Hierzu bedarf es eines notariell beurkundeten und in § 126 UmwG geregelten Spaltungs- und Übernahmevertrags, der dem Betriebsrat einen Monat vor Spaltungsbeschluss vorgelegt werden muss. Dieser Vertrag enthält unter anderem die genaue Bezeichnung des Aktiv- und Passivvermögens welches an die übernehmenden Rechtsträger übertragen wird. Zur Erleichterung erlaubt § 126 Abs. 2 UmwG dass hierbei Bezug auf Urkunden wie Bilanzen und Inventare genommen werden kann. Sofern in den Vorschriften der Einzelrechtsnachfolge eine besondere Art der Bezeichnung vorgeschrieben ist, sind diese hier anzuwenden. Ferner muss der Spaltungs- und Übernahmevertrag auch die Folgen für Arbeitnehmer aufzeigen, sowie die hierfür vorgesehenen Maßnahmen benennen (§ 126 Abs. 2 UmwG).

### 3.1.3 Desinvestition

Für den Begriff Desinvestition hat sich bislang noch keine einheitliche Definition durchgesetzt. Im Folgenden werden daher verschiedene Definitionsansätze vorgestellt und das, dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis einer Desinvestition beschrieben. Darüber hinaus werden im anglo-amerikanischen Sprachraum gebräuchliche Desinvestitionsformen kurz erläutert und den Desinvestitionsformen nach deutschem Recht gegenübergestellt.

#### 3.1.3.1 Definition

Etymologisch setzt sich der Begriff Desinvestition aus dem Präfix *Des-* und dem Substantiv *Investition* zusammen. Das Präfix „*Des-* drückt in Bildungen mit Substantiven das Aufheben oder Rückgängigmachen eines Vorganges oder dessen Ergebnisses aus“ (Duden 2014). Insofern beschreibt eine Desinvestition die Aufhebung einer Investition, also der langfristigen Anlage von Kapital in Sachwerten (hier Unternehmen). Einfach ausgedrückt, versteht man unter einer Desinvestition den Verkauf von Teilen eines Unternehmens (Graml 1996, 28). Es handelt sich dabei also um die strategische Perspektive eines Verkäufers (vgl. Kapitel 3.1.1).

In der Literatur finden sich verschiedene Definitionen, welche im Kern Gramls (1996, 28) Auffassung gemein haben aber weitere Merkmale hinzunehmen. Die nachstehenden Tabellen geben einen Überblick über einige, teilweise sehr unterschiedliche, Definitionsansätze.

<b>Definition: Desinvestition</b>	<b>Autor</b>
„Foreign divestment [...] refers to a reduction of ownership percentage in an active direct foreign investment, on either a voluntary or involuntary basis.”	Boddewyn/Torneden (1973, 26)
„Corporate divestment can be defined as a firm’s decision to dispose of a significant portion of its assets.”	Duhaime/Grant (1984, 301)
“A divestiture is an alteration of the firm's productive asset portfolio and is accomplished by either spinning-off or selling-off the unwanted assets.”	Rosenfeld (1984, 1437)
„[...] ‚Desinvestition‘ umfasst eine vollständige oder bedeutende Reduzierung des wirtschaftlichen Eigentumsanteils einer Unternehmung an einem aktiven Betrieb oder einer aktiven Tochtergesellschaft, die sich im Mehrheitsbesitz der Unternehmung befindet und keine Finanzinvestition darstellt, durch Verkauf an eine nicht verbundene Unternehmung.“	Jansen (1986, 32)

**Tabelle 3-1**

**Überblick über Definitionen des Begriffs „Desinvestition“**

Quelle: Böllhoff (2009, 9f.) und eigene Erweiterung

<b>Definition: Desinvestition</b>	<b>Autor</b>
„[...] freiwillige[r] Austritt aus einem Markt durch Verkauf des mehrheitlichen Anteils an einer Tochtergesellschaft oder durch Verkauf eines nennenswerten und abgrenzbaren Teils der Unternehmung als laufendes Geschäft an eine oder mehrere andere Unternehmungen oder Investoren [...].“	Dohm (1989, 2)
„freiwilliges Herauslösen eines ‚aktiven‘ Unternehmensteils aus dem Gesamtgefüge einer Unternehmung durch endgültige Stilllegung oder Verkauf aller oder eines Teils der wirtschaftlichen Eigentumsanteile an eine nicht verbundene Unternehmung.“	Brüggerhoff (1992, 9)
„vollständige oder bedeutende Reduktion des Eigentumsanteils einer Unternehmung an einem klar abgrenzbaren, aktiven Unternehmensteil, der sich im Mehrheitsbesitz befindet, durch Verkauf an eine oder mehrere Unternehmen oder Investoren, wobei ein aktives Rumpfgebilde weiter bestehen bleibt.“	Rechsteiner (1995, 17)
„Verkauf von Teilen der Unternehmung.“	Graml (1996, 28)
„[...] eine strategische Entscheidung, die über eine Anpassung des Produktprogramms [...] an Unternehmensteilen zu einer Reduzierung der Kapitalbindung [...] führt.“	Gehrke (1999, 15)
„[...] Prozess, sich aus bestimmten Geschäftsbereichen durch Herauslösen eines aktiven Unternehmensteils aus dem Gesamtgefüge der Unternehmung dauerhaft zurückzuziehen, wobei ein aktives Rumpfgebilde weiter bestehen bleibt.“	Gusinde (2000, 15)
„[...] mehrheitliche Veräußerung von Gesellschafts- bzw. Mitgliedschaftsrechten und von wesentlichen Teilen des Anlage- und Umlaufvermögens aktiver Unternehmensteile an Investoren oder nicht verbundene Unternehmen [...], wobei ein bewertbares Rumpfgebilde der desinvestierenden Unternehmung bestehen bleibt. [...] nicht zwangsweise Marktaustritt [...], da Beziehungen [...] aufrechterhalten werden können.“	Thissen (2000, 9)

Tabelle 3-1

**Überblick über Definitionen des Begriffs „Desinvestition“ (fortgesetzt)**

Quelle: Böllhoff (2009, 9f.) und eigene Erweiterung

<b>Definition: Desinvestition</b>	<b>Autor</b>
Eine Desinvestition zeichnet sich aus durch: „die Aufgabe von Ansprüchen auf Residualeinkommen aus diesen untergeordneten Einheiten, die gleichzeitige Verminderung oder Aufgabe einer (faktisch) beherrschenden Stellung über die untergeordneten Einheiten und die Übertragung dieser Residualeinkommensansprüche und Beherrschungsmöglichkeiten an Konzernfremde.“	Stienemann (2003, 19)
„Die Desinvestition ist das Herauslösen einer klar abgrenzbaren, wirtschaftlich im Kontrollbesitz befindlichen Einheit aus dem Gesamtgefüge einer Unternehmung durch Übertragung von Eigentumsanteilen oder Aktiva an Dritte, wobei stets ein aktives Rumpfbild bestehen bleibt.“ [...] „Eine strategische Desinvestition ist eine Maßnahme, die durch ein proaktives Motiv sowie ein kohärentes Entscheidungs- bzw. Handlungsmuster gekennzeichnet ist, deren Implikationen für die herauslösende Unternehmung von besonderer Relevanz sind.“	Bartsch (2005, 28, 32)
„Divestitures [are] understood as a firm’s adjustments of its ownership and business portfolio structure via spin-off, equity carve-out, split-up, or unit sell-off.“	Brauer (2006, 751)
„Corporate divestitures, to be distinguished from the sale or liquidation of an entire enterprise, involve the sale of the stock or assets of portions or segments of a business (a business unit). These business units may range in size and nature from relatively small, niche properties, such as individual products or product lines, to more substantial properties, such as divisions or subsidiaries.“	Gole/Hilger (2008, 3)
„A divestiture is a sale of a portion of the firm to an outside party.“	Gaughan (2011, 389)

**Tabelle 3-1**      **Überblick über Definitionen des Begriffs „Desinvestition“ (fortgesetzt)**  
*Quelle: Böllhoff (2009, 9f.) und eigene Erweiterung*

Vergleicht man die Definitionen in Tabelle 3-1, so werden einige Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede deutlich (vgl. Böllhoff 2009, 10ff.). Ein bezeichnendes Merkmal von Desinvestitionen ist demnach die bedeutende Reduzierung des Mehrheitsanteils. Es besteht allerdings Uneinigkeit darüber, was eine Bedeutende Reduzierung ausmacht. Während (Jansen 1986, 33) hierunter den vollständigen Übergang des wirtschaftlichen Eigentums versteht, sieht (Rechsteiner 1995, 18) darin die Verminderung der Beteiligungsquote hin zu einer Minderheitsbeteiligung. In beiden Fällen ist damit ein Verlust der Leitungs- und Kontrollbefugnisse verbunden.

Einige Autoren (u.a. Rechsteiner 1995, 17; Gusinde 2000, 15; Gole/Hilger 2008, 3) stellen den Verbleib eines aktiven Rumpfbildes (i.d.R. die verbleibende Muttergesellschaft) als weiteres



Kriterium einer Desinvestition heraus. Dies ist ein Abgrenzungskriterium gegenüber der Liquidation (*engl. dissolution*) oder Veräußerung einer ganzen Organisation. Brüggerhoff (1992, 9) sieht dagegen auch die endgültige Stilllegung eines Geschäftsbereichs als Teil einer Desinvestition. Da eine Stilllegung jedoch keine Unternehmenstransaktion darstellt, wird diese im Rahmen dieser Arbeit nicht als Desinvestition, sondern als weitere Maßnahme der Portfolioumstrukturierung aufgefasst.

Dohm (1989, 2) und Gusinde (2000, 15) sehen auch den Austritt aus dem Markt als Bestandteil einer Desinvestition. Dies ist jedoch schwer zu bewerten, da diese Entscheidung einerseits von den Desinvestitionsmotiven, andererseits aber auch von der Breite der Marktabgrenzung abhängig ist. Prinzipiell kann ein Unternehmen eine Geschäftseinheit veräußern, mit einer anderen Geschäftseinheit aber weiterhin in diesem Markt aktiv bleiben. Insofern muss ein Marktaustritt keine zwingende Konsequenz einer Desinvestition sein (Böllhoff 2009, 11)

Manche Autoren sehen ein weiteres Kriterium einer Desinvestition darin, dass das Verkäufer- und Käuferunternehmen nicht miteinander verbunden sind (Jansen 1986, 32; Brüggerhoff 1992, 9). Andere Autoren (Rechsteiner 1995, 19; Thissen 2000, 9) sehen in der Verbundenheit ausdrücklich keine Abgrenzung. Ihnen zufolge können das Management oder die Angestellten ebenfalls als Investoren in Betracht gezogen werden. Auch die Veräußerung einer Geschäftseinheit an eine Beteiligungsgesellschaft an derer der Verkäufer Anteile hält, wäre demnach nicht ausgeschlossen. Entscheidend ist hierbei insbesondere die Abgrenzung von reinen Reorganisationsmaßnahmen (Rechsteiner 1995, 18f.)

Um die Desinvestition von einer Veräußerung einzelner Vermögensgegenstände abzugrenzen, fordern zahlreiche Autoren, dass das Desinvestitionsobjekt einen „aktiven“ Teil der Unternehmung darstellt. So geht Stienemann (2003, 19) beispielsweise von einer grundsätzlich funktionsfähigen, untergeordneten Einheit aus. Andere Autoren (Brüggerhoff 1992, 10; Rechsteiner 1995, 18; Graml 1996, 44) schreiben dem desinvestierten Unternehmensteil eine selbständige Marktleistung (Produktion von Gütern oder Dienstleistungen) zu. Insofern werden auch rechtlich und wirtschaftlich selbständige, aber vom Mutterunternehmen abhängige Geschäftseinheiten (Tochtergesellschaften) eingeschlossen (Rechsteiner 1995, 18).

Neben dem Begriff Desinvestition wird gelegentlich auch der englische Begriff *Demerger* verwendet. Dieser leitet sich aus dem Verb „*to demerge*“ ab und stellt den Gegenbegriff zu „*to merge*“ dar. Etymologisch betrachtet handelt es dabei also um das Gegenstück zur Fusion. Dementsprechend sind sich verschiedene Autoren auch uneinig darüber, ob einem *Demerger* eine Fusion oder Akquisition vorausgehen muss. Am deutlichsten drückt dies Charifzadeh (2002, 99) aus, der vom rückgängig machen einer vorausgehenden Fusion spricht, um den Ausgangszustand wiederherzustellen. Dagegen betrachtet Böllhoff (2009, 14) die Begriffe *Demerger* und Desinvestition als Synonym. In Tabelle 3-2 werden einige Definitionen zum Begriff des *Demerger* zusammengefasst.

Definition: Demerger	Autor
<p>“Bei dieser Restrukturierungsform wird eine vorausgegangene Fusion wieder rückgängig gemacht, und der Ausgangszustand wieder hergestellt“.</p>	Charifzadeh (2002, 99)
<p>„Allgemein wird unter ‚Demerger‘ im angloamerikanischen Wirtschaftsraum die Spaltung eines Unternehmens in mehrere selbstständige Unternehmensteile verstanden. Immanentes Merkmal ist also die Desintegration von Unternehmen oder Unternehmensteilen.“</p>	Cascorbi (2003, 8)
<p>Zum Begriff des Demerger-Managements: „[...] der Prozess einer strategisch oder finanziell motivierten Desintegration oder Abspaltung von Unternehmensteilen nach vorausgegangener Fusion bzw. Akquisition [...]. Zielsetzung ist dabei die Verbesserung der Markt- und Wettbewerbssituation, wobei die betroffenen Unternehmen(-steile) entweder erhalten oder aufgegeben werden.“</p>	Wirtz (2003, 411)
<p>„In a demerger, a fully owned subsidiary or an operable part of a quoted company separates into an independent entity. In American English this process is termed spin-off, in British English, demerger. This new entity then becomes a publicly listed company, with the shares being distributed to the shareholders of the parent company on a pro-rata basis.“</p>	Kirchmaier (2006, 1263)

Tabelle 3-2

**Überblick über Definitionen des Begriffs „Demerger“**  
*Quelle: In Anlehnung an Böllhoff (2009, 12f.)*

Definition: Demerger	Autor
„Der Begriff des Demerger bildet sprachlich den Gegenbegriff zum Begriff des Merger und bringt damit die Umkehrung des M&A-Prozesses nicht vollständig zum Ausdruck. In Anlehnung an den Begriff des M&A ist der Begriff des Demerger inhaltlich als Demerger & Divestiture zu verstehen [...]. Auch organisch (intern) gewachsene Unternehmen können Objekt eines Demerger-Prozesses sein.“	Müller (2006, 1190)
„Ein Demerger ist der Prozess der freiwilligen Reduzierung der Mehrheitsanteile und der damit verbundenen Aufgabe der faktischen Kontrolle über einen aktiven Unternehmensteil zur Herauslösung aus dem Verbund des Unternehmens, bei dem ein bewertbares Rumpfgelände erhalten bleiben kann. Mit dem Demerger ist nicht zwingend ein Marktaustritt verbunden, da eine fortdauernde Beziehung zwischen Demerger-Objekt und -Subjekt erhalten bleiben kann.“	Böllhoff (2009, 14)

**Tabelle 3-2**      **Überblick über Definitionen des Begriffs „Demerger“ (fortgesetzt)**  
*Quelle: In Anlehnung an Böllhoff (2009, 12f.)*

Auffällig ist, dass bei den Definitionen zum Begriff *Demerger* häufiger der Prozessgedanke hervorgehoben wird. Insofern wird neben der strategisch orientierten Gestaltung des Unternehmensportfolios auch der Prozess des Herauslösens aufgegriffen. Auf diesen eher operativen Aspekt wird in Kapitel 3.1.4 eingegangen.

Auf Grund der synonymen Auffassung der Begriffe lehnt sich diese Arbeit weitestgehend an die Definition von Böllhoff (2009, 14) an, welche die wesentlichen Merkmale einer Desinvestition bereits gut zusammenfasst. Insofern wird eine Desinvestition im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert:

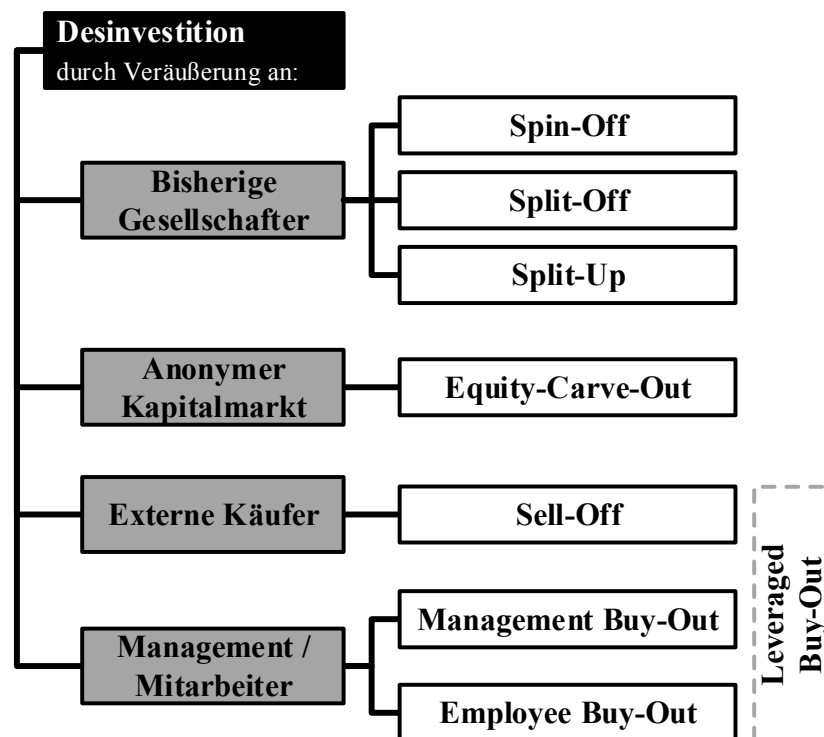
*Eine Desinvestition ist die bedeutende Reduzierung der Mehrheitsanteile und der damit verbundenen Aufgabe der faktischen Kontrolle über einen aktiven Unternehmensteil, mit dem Ziel, diesen aus dem Verbund des Unternehmens herauszulösen, wobei ein bewertbares Rumpfgelände erhalten bleibt. Dabei stellt eine Desinvestition eine strategische Entscheidung über die Gestaltung des Unternehmensportfolios des Verkäuferunternehmens dar.*

In dieser Definition kommt auch die in Kapitel 3.1.1 beschriebene strategische Perspektive einer Desinvestition zum Ausdruck. Insofern lässt sich der Begriff Desinvestition vom operativen Prozess des Herauslösens einer Geschäftseinheit abgrenzen (vgl. Kapitel 3.1.4)

### 3.1.3.2 Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext

Während das deutsche Recht bereits die grundsätzlichen Varianten, wie eine Desinvestition durchgeführt wird, beschreibt (vgl. Kapitel 3.1.2), haben die im anglo-amerikanischen Sprachraum verwendeten Begriffe auch in der deutschen Praxis Verbreitung gefunden. Im Folgenden wird eine kurze Gegenüberstellung dieser Desinvestitionsformen und deren Pendanten nach deutschem Recht gegeben.

Die im anglo-amerikanischen Kontext gebräuchlichen Desinvestitionsformen lassen sich dabei grundsätzlich einer Variante des UmwG zuordnen. Auffällig ist dabei, dass die anglo-amerikanischen Desinvestitionsformen eine genauere Unterscheidung hinsichtlich des Käufers treffen. Während dies für die rechtliche Ausgestaltung nebensächlich ist, ergeben sich hierdurch weitere Unterscheidungsmöglichkeiten. Eine anschauliche Gliederung entsprechend der Käufer stellen Weiher (1996, 28) und Defren (2009, 25) vor. Hierin wird im Wesentlichen zwischen bisherigen Gesellschaftern, dem anonymen Kapitalmarkt (private oder institutionelle Anleger), externen Käufern, sowie dem bestehenden Management bzw. den Mitarbeitern unterschieden. Abbildung 3-5 stellt die verschiedenen Desinvestitionsformen entsprechend dar. Der Leveraged Buy-Out stellt dabei keine eigene Desinvestitionsform dar, sondern ist im Wesentlichen ein Finanzierungsinstrument welches auf einer überwiegenden Fremdkapitalfinanzierung basiert.



**Abbildung 3-5** Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext  
 Quelle: In Anlehnung an Weiher (1996, 28) und Defren (2009, 25)

Tabelle 3-3 beschreibt die im anglo-amerikanischen Kontext gebräuchlichen Desinvestitionsformen und gibt an, welcher Desinvestitionsform diese im deutschen Recht entsprechen.

<b>Desinvestitionsform</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>UmwG</b>
(Equity) Spin-Off	Eine Transaktion, bei der das Mutterunternehmen die Mehrheit der Gesellschaftsanteile an einer bestehenden oder neu gegründeten Tochtergesellschaft an ihre bestehenden Gesellschafter pro rata (d.h. entsprechend der Beteiligungsquote am Mutterunternehmen) ausgibt. Hierbei entsteht kein Zahlungsstrom.	Abspaltung
Latent Spin-Off	Ein <i>Latent Spin-Off</i> agiert wie ein <i>Spin-Off</i> als eigenständiges Unternehmen und besitzt große wirtschaftliche Autonomie, verbleibt aber im vollständigen Eigentum des Mutterunternehmens.	Ausgliederung
Split-Up	Eine Transaktion, bei der alle Tochtergesellschaften an die bestehenden Gesellschafter abgetreten werden und das Mutterunternehmen aufgelöst wird.	Aufspaltung
Split-Off	Ähnlich dem Spin-Off, jedoch erhalten bei dieser Transaktion nicht alle bisherigen Gesellschafter einen Anteil an der Tochtergesellschaft. Die Anteile an der Tochtergesellschaft werden im Tausch gegen Anteile am Mutterunternehmen erworben.	Variante der Abspaltung
Buy-Out	Eine Transaktion, bei der ein Teil des Unternehmens oder auch das ganze Unternehmen vom bestehenden Management ( <i>Management Buy-Out</i> ) oder den Mitarbeitern ( <i>Employee Buy-Out</i> ) übernommen wird. Wird die Übernahme überwiegend durch Fremdkapital finanziert, spricht man von einem <i>Leveraged Buy-Out</i> .	Ausgliederung + Vermögensübertragung

Tabelle 3-3

**Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext**

Quelle: In Anlehnung an Tübke (2006, 22) und Wirtz (2003, 413ff.)

<b>Desinvestitionsform</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>UmwG</b>
Sell-Off	Der Verkauf eines Unternehmensteils an ein anderes Unternehmen oder ein institutionelle Investoren.	Ausgliederung + Vermögensübertragung
(Equity) Carve-Out	Eine Transaktion, bei der das Mutterunternehmen einen Teil der Gesellschaftsanteile an einem existierenden oder neu gegründeten Tochterunternehmen durch Börsengang ( <i>Initial Public Offering, IPO</i> ) verkauft.	Ausgliederung + Vermögensübertragung

**Tabelle 3-3**      ***Desinvestitionsformen im anglo-amerikanischen Kontext (fortgesetzt)***  
*Quelle: In Anlehnung an Tübke (2006, 22) und Wirtz (2003, 413ff.)*

Wie aus Tabelle 3-3 ersichtlich wird, stellen der *Buy-Out*, der *Sell-Off* und der *Equity Carve-Out* jeweils eine Ausgliederung dar, bei der das Vermögen an jeweils einen anderen Käufertyp übertragen wird.

Darüber hinaus wird in der anglo-amerikanischen Literatur auch häufig von einem *asset deal* bzw. einem *share deal* gesprochen. Diese beiden Formen entsprechen im deutschen Recht der Einzelübertragung von Wirtschaftsgütern bzw. dem Kauf von Gesellschaftsanteilen als Rechtskauf. Weitere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 3.1.2.

### 3.1.4 Desintegration

Etymologisch setzt sich der Begriff Desintegration aus dem Präfix *Des-* und dem Substantiv *Integration* zusammen. Das Präfix „*Des-* drückt in Bildungen mit Substantiven das Aufheben oder Rückgängigmachen eines Vorganges oder dessen Ergebnisses aus“ (Duden 2014). Das Substantiv *Integration* beschreibt die „(Wieder)herstellung einer Einheit (aus Differenzier-tem)“, bzw. die „Eingliederung in ein größeres Ganzes“ (Duden 2014). Insofern beschreibt eine Desintegration die Aufhebung einer Integration, also das Herauslösen aus einem größeren Ganzen. Auf Unternehmenstransaktionen bezogen beschreibt die Desintegration also das Herauslösen einer Geschäftseinheit aus dem Unternehmensverbund. Es handelt sich dabei um die operative Perspektive eines Verkäufers (vgl. Kapitel 3.1.1).

Verglichen mit der Vielzahl an Definitionen für den Begriff Desinvestitionen, wird der Terminus Desintegration nur selten definiert. Eine Ursache hierfür mag in der mangelnden wissenschaftlichen Betrachtung der operativen Aspekte von Desinvestitionen liegen. Tabelle 3-4 gibt einen Überblick über die im Schrifttum gefundene Definitionen.

<b>Definition: Desintegration</b>	<b>Autor</b>
„Desintegrieren‘ bedeutet etwas Ganzes in seine Teile zu spalten oder aufzulösen“. Dabei ist die Desintegration „stärker prozessorientiert und ergebnisneutraler“. Eine „Desintegration setzt dabei weder semantisch noch inhaltlich eine vorangegangene Integration voraus, schließt diese aber ebensowenig aus wie eine erneute Integration.“	Cascorbi (2003, 8f.)
„[...] die Desinvestition eines Unternehmensbereiches bedeutet immer auch eine Desintegration der IT dieses Unternehmensbereiches vom Gesamtunternehmen – auch IT-Carve-Out genannt.“ „Die Desintegration der IT ist dabei ein kritischer Prozess, um einen Teil aus einem funktionierenden Ganzen herauszuschneiden, ohne die Funktionsfähigkeit des Unternehmens zu beeinträchtigen, und gleichzeitig dem neu entstehenden Unternehmen volle Handlungsfähigkeit zu geben.“	Buchta et al. (2009, 65f.)
Desintegration beschreibt „die bewusste Entflechtung zuvor integrierter Systeme, wie z.B. die Desintegration von Teil-IT-Landschaften.“	Dern (2011, 42)

**Tabelle 3-4**      **Überblick über Definitionen des Begriffs „Desintegration“**  
*Quelle: eigene Darstellung*

Cascorbi (2003, 8f.) argumentiert für die Verwendung des Begriffs Desintegration, da die Begriffe (auf-/ab-)spalten bzw. teilen eher einen rechtlichen bzw. betriebswirtschaftlichen

Hintergrund haben und nicht alle Erscheinungsformen umfassen. Wie in Kapitel 3.1.2 dargelegt, wird von rechtlicher Seite der Begriff Spaltung als Oberbegriff verwendet, ohne dass dieser näher definiert wird. Problematisch hieran ist, dass der Wortsinn ein Nebenordnungsverhältnis impliziert und das Unterordnungsverhältnis einer Desintegration nicht widerspiegelt (Cascorbi 2003, 9). Auch ist das Begriffsverständnis von Desintegration stärker prozessorientiert und ergebnisneutraler (Cascorbi 2003, 8) und spiegelt somit die operative Umsetzung einer Desinvestitionsentscheidung besser wieder.

Darüber hinaus verweist der Begriff Desintegration bereits auf das Themenfeld (Cascorbi 2003, 9). So hat sich im Schrifttum wie auch in der Praxis der Begriff Integration (häufig *engl. Post-Merger Integration, PMI*) für die Beschreibung der operativen Umsetzung von Unternehmensübernahmen bzw. -fusionen durchgesetzt. Desintegration beschreibt somit den gegenläufigen Prozess (Cascorbi 2003, 9) des Trennens.

Auch in den Definitionen von Buchta et al. (2009, 65f.) und Dern (2011, 42) kommt der operative Aspekt einer Desintegration zum Ausdruck. Beide Autoren beziehen den Begriff auf das Heraustrennen bzw. Entflechten der IT in Folge einer Desinvestition.

Wie Buchta et al. (2009, 65) hervorheben wird der Begriff Carve-Out häufig synonym zu Desintegration verwendet. Dabei ist auffällig, dass der Begriff zwar häufig – insbesondere in der grauen Literatur (Berichte von Unternehmensberatungen) – verwendet, jedoch nicht definiert wird. Übersetzt aus dem Englischen bedeutet *carve-out* herausschneiden bzw. herausschnitzen. Tabelle 3-5 fasst wesentliche Definitionen von Carve-Outs zusammen. Nicht aufgeführt sind Definitionen zum finanzwirtschaftlichen Instrument des Equity Carve-Out, welches weitestgehend einheitlich definiert ist (vgl. Kapitel 3.1.3.2).

<b>Definition: Carve-Out</b>	<b>Autor</b>
“Carve-outs involve the separation of a set of related assets, which are not strategic for the company but currently integrated in its operations, into a new subsidiary. Third-party capital is then introduced into that new entity or it is sold entirely to a strategic buyer.	Broyd/Storch (2006, 1223)
“Carve-outs [...] involve the divestiture of a business unit or product line from a parent company to establish a standalone company.”	Taub (2007, 6)

**Tabelle 3-5**      **Überblick über Definitionen des Begriffs „Carve-Out“**  
*Quelle: Eigene Darstellung*



<b>Definition: Carve-Out</b>	<b>Autor</b>
Carve-outs imply, “in addition to the separation of a business unit, its transformation to an independent and viable company.”	Leimeister et al. (2008a, 3)
Carve-out is defined as „the physical separation of the new company’s infrastructure, applications, and data from the divesting company“	Anselmi/Autry (2010, 2)
“The term carve-out covers all operational activities needed to implement a demerger.”	Böhm et al. (2010, 3)
“Als Carve-out – zu Deutsch ‚Herausschneiden‘ oder ‚-schneiden‘ – bezeichnet man das Ausgliedern, Abspalten und Verkaufen von Unternehmensteilen.”	Domke (2012, 17)
„Carve out: A part of one entity gets extracted from it and is often later implanted into another entity. [...] Just like an organ transplant, this is a tricky operation with high risk. You have to make sure you see all the extract’s links when extracting and connecting these links into the new organization.“	Popp (2013, 55)

**Tabelle 3-5**      **Überblick über Definitionen des Begriffs „Carve-Out“ (fortgesetzt)**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

Vergleicht man die in Tabelle 3-5 dargestellten Definitionen, so zeigt sich, dass der Begriff Carve-Out unterschiedlich aufgefasst wird. Während Broyd und Storch (2006, 1223), Taub (2007, 6) und Domke (2012, 17) unter Carve-Out eher ein Synonym zur Desinvestition verstehen, heben die anderen Autoren den operativen Aspekt hervor. Bei Broyd und Storch (2006, 1223) sowie Domke (2012, 17) kommt jedoch auch der Prozessgedanke, welcher häufig in der Definition von *Demerger* (vgl. Kapitel 3.1.3.1) betont wird, zum Ausdruck. Insofern kann darin auch eine Verbindung zum operativen Aspekt der Desintegration gesehen werden.

Ausgehend von Michaely und Shaws (1995, 7) Definition von Carve-Outs als finanzwirtschaftliches Instrument an dessen Ende eine neue börsennotierte Firma steht, ergänzen Leimeister et al. (2008a, 3), dass neben der Abtrennung der Geschäftseinheit auch eine Transformation in ein eigenständig überlebensfähiges Unternehmen notwendig ist. Hierin kommt erstmalig der operative Aspekt der Trennung zum Ausdruck. Durch ihre Bezugnahme auf Equity Carve-Outs beschränken die Autoren in ihrer Definition einen Carve-Out jedoch implizit auf jene Fälle, bei denen am Ende ein eigenständiges Unternehmen steht. Insofern bilden Carve-Outs in diesem Sinne eine Teilmenge der Desintegrationsfälle, da Projekte, bei denen ein strategischer Käufer das Carve-Out-Objekt direkt integriert ausgeschlossen wären.

Böhm et al. (2010, 3) greifen obige Definitionen auf und betonen, dass ein Carve-Out alle operativen Aktivitäten umfasst, die notwendig sind um einen Demerger zu realisieren. Dabei

stellen die Autoren den Prozessgedanken eines Demerger in den Vordergrund (vgl. Kapitel 3.1.3.1) und schließen alle Desinvestitionsarten ein.

Auch Anselmi und Autry (2010, 2) betonen den operativen Aspekt indem sie darin die physische Trennung von Infrastruktur, Anwendungen und Daten vom Mutterunternehmen sehen. In ihrer Definition beschränken die Autoren den Carve-Out auf die Trennung der Informationssysteme. Diese Fokussierung schaffen Leimeister et al. (2008a, 3) und Böhm et al. (2010, 3) indem sie speziell von einem IT Carve-Out sprechen (vgl. Tabelle 3-6).

<b>Definition: IT Carve-Out</b>	<b>Autor</b>
„IT carve outs as one part of an overall carve out project focus on the separation of all information and communication technology related issues (,set of related assets‘) due to the fact that they cannot be shared any longer.“	Leimeister et al. (2008a, 3)
„[...] die Desinvestition eines Unternehmensbereiches bedeutet immer auch eine Desintegration der IT dieses Unternehmensbereiches vom Gesamtunternehmen – auch IT-Carve-Out genannt.“	Buchta et al. (2009, 65f.)
[IT] Carve-out is defined as „the physical separation of the new company’s infrastructure, applications, and data from the divesting company“	Anselmi/Autry (2010, 2)
„The term IT carve-out refers to the activities needed to separate a carve-out object’s IT assets from its parent.“	Böhm et al. (2010, 3)

**Tabelle 3-6**      *Überblick über Definitionen des Begriffs „IT Carve-Out“*  
*Quelle: Eigene Darstellung*

Vergleicht man die Definitionen der Begriffe Carve-Out und Desintegration so lässt sich eine starke inhaltliche Überschneidung feststellen, wobei einzelne Definitionen durch die Wortwahl einen indirekten Bezug zum finanzwirtschaftlichen Instrument des Equity Carve-Out herstellen. Um dieser impliziten Einschränkung sowie der Verwechslungsgefahr zum finanzwirtschaftlichen Instrument des (Equity) Carve-Out (vgl. Tabelle 3-3) zu begegnen, wird in dieser Arbeit der Begriff Desintegration verwendet. Eine Desintegration ist im Rahmen dieser Dissertation wie folgt definiert:

*Eine Desintegration beschreibt den operativen Prozess des Herauslösens einer Geschäftseinheit aus dem bisherigen Unternehmensverbund.*

Diese Begriffsdefinition ist neutral gegenüber dem Zweck einer Desinvestition (z.B. Schaffung eines eigenständigen Unternehmens oder Verkauf von Unternehmensteilen an eine andere Organisation). Vielmehr stellt sie die operative Umsetzung einer Desinvestitionsentscheidung

und die dafür notwendigen Aktivitäten zum Herauslösen der Geschäftseinheit in den Vordergrund.

In der Wirtschaftsinformatik versteht man unter Integration die Verknüpfung von Menschen, Aufgaben und Technik (Heilmann 1962; Heilmann 1989, 51). Insofern kann unter einer IT Desintegration das Auflösen bestehender Verknüpfungen zwischen Menschen, Aufgaben und Informations- und Kommunikationstechnik verstanden werden. Es lassen sich darunter also alle Aktivitäten, die notwendig sind, um die Informationssysteme eines Unternehmens abzutrennen und herauszulösen zusammenfassen. In Analogie zum Begriff IT Carve-Out nach Leimeister et al. (2008a, 3) wird eine IT Desintegration im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert:

*Eine IT Desintegration beschreibt den operativen Prozess des Trennens und Herauslösens der für die Desintegration relevanten Informations- und Kommunikationstechnik einer Geschäftseinheit aus dem bisherigen Unternehmensverbund.*

Dabei beschreibt Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) bzw. die Kurzform Informationstechnik (IT) die „Gesamtheit der zur Speicherung, Verarbeitung und Kommunikation zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie die Art und Weise, wie diese Ressourcen organisiert sind.“ (Krcmar 2015, 24). Neben der Informationstechnik (Infrastruktur und Anwendungen) sowie den dazugehörigen Daten (Anselmi/Autry 2010, 2) müssen im Rahmen einer IT Desintegration auch die menschlichen Aktivitäten berücksichtigt werden, die für den Betrieb sowie den Übergang der IT notwendig sind (Böhm et al. 2010, 5). Insofern hat eine IT Desintegration die Informationssysteme eines Unternehmens zum Gegenstand.

Informationssysteme (IS) „sind soziotechnische Systeme, die menschliche und maschinelle Komponenten (Teilsysteme) umfassen. Sie unterstützen die Sammlung, Strukturierung, Verarbeitung, Bereitstellung, Kommunikation und Nutzung von Daten, Informationen und Wissen sowie deren Transformation. IS tragen zur Entscheidungsfindung, Koordination, Steuerung und Kontrolle von Wertschöpfungsprozessen sowie deren Automatisierung, Integration und Virtualisierung unter insbesondere ökonomischen Kriterien bei. IS können Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen bewirken“ (WKWI 2011, 1).

Aus Vereinfachungsgründen wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter zwischen einer Trennung der Informations- und Kommunikationstechnik bzw. der Informationssysteme unterschieden. Beides wird unter dem Begriff der IT Desintegration subsummiert.

### 3.1.5 Abgrenzung zum Outsourcing

Die Abgrenzung zwischen Desinvestitionen und Fusionen bzw. Unternehmensübernahmen sowie die damit verbundenen operativen Prozesse Integration und Desintegration ergeben sich bereits aus den Ausführungen der vorangegangenen Kapitel. Als Überblick sei an dieser Stelle auf die Abbildung 3-2 zu den Perspektiven einer Unternehmenstransaktion verwiesen. Im Folgenden wird eine kurze Abgrenzung zur Auslagerung bzw. Fremdbeschaffung (*engl. outsourcing*) von Unternehmensressourcen vorgenommen.

Der Begriff *Outsourcing* geht zurück auf die Entscheidung zwischen Eigenfertigung oder Fremdbezug (Loh/Venkatraman 1992, 336). Etymologisch stellt dieses Kunstwort eine Zusammensetzung der Wörter *outside*, *resource* und *using* dar (Krcmar 2010, 473). Es beschreibt also die Nutzung unternehmensexterner Ressourcen. Allgemein versteht man unter *Outsourcing* den Kauf eines vormals selbst gefertigten Produkts oder den externen Bezug einer vormals selbst erbrachten Dienstleistung (Lacity/Hirschheim 1993, 74).

Sind Informationssysteme Gegenstand der Fremdbeschaffung, spricht man von *IT Outsourcing*. Dieses lässt sich wie folgt definieren.

*„[IT] Outsourcing [...] bedeutet, dass einzelne Aufgaben der IT, wie bspw. Infrastruktur, Applikationen, Prozesse oder Personal, oder die gesamten IT-Aufgaben, auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung, für einen definierten Zeitraum an ein anderes Unternehmen abgegeben werden. Dabei ist nicht festgelegt, ob die IT-Funktion zuvor im Unternehmen angesiedelt war oder direkt an einen externen Anbieter ausgelagert wird. Es umfasst sowohl die Auslagerung (externes Outsourcing), d.h. die Übertragung von Aufgaben an ein (rechtlich) externes Unternehmen sowie die Desintegration (internes Outsourcing) an ein rechtlich verbundenes anderes Unternehmen (shared services).“*

Krcmar (2010, 473)

Weitere Ausführungen zum Begriff des IT Outsourcing finden sich in Leimeister (2010, 15ff.). Werden dagegen ganze Geschäftsprozesse ausgelagert, spricht man vom *Business Process Outsourcing (BPO)*:

*„Business Process Outsourcing [...] bezeichnet eine Geschäftsbeziehung bei der ein Dienstleister einen kompletten Geschäftsprozess oder eine vollständige Unternehmensfunktion übernimmt. Dabei wird generell die den Prozess unterstützende Informationstechnik vollständig ausgelagert bzw. an den Anbieter übertragen.“*

Fröschl (1999, 458)

Die Motive für *Outsourcing* sind vielfältig. Zu den wesentlichen Treibern zählen finanzielle Motive, die darauf abzielen, die Kosten zu senken. Die zugrundeliegende Annahme ist dabei, dass externe Leistungserbringer Skaleneffekte realisieren können und diese teilweise an die Kunden weitergeben. Häufig ist die Entscheidung zum Fremdbezug auch strategisch motiviert, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Daneben gibt es auch funktionale Motive, wie etwa den Zugang zu Expertenwissen, die Nutzung moderner Technologien oder den zuverlässigen Betrieb von Informationssystemen (Bongard 1994, 152; Dibbern et al. 2004, 24ff.). Vergleicht man diese Motive mit den Motiven für eine Desinvestition (vgl. ausführlich Kapitel 3.2), so lassen sich hinsichtlich der finanziellen und strategischen Motive Gemeinsamkeiten zu Desinvestitionen erkennen. So stellt, ebenso wie im Outsourcing, eine Konzentration auf das Kerngeschäft ein häufiges Motiv für Desinvestitionsentscheidungen dar. Auch Effizienzverbesserungen stellen ein Motiv für Desinvestition dar. Anstatt eines kosteneffizienteren externen Leistungsbezugs werden hierbei wirtschaftlich nicht rentable Geschäftsbereiche abgegeben. Daneben lösen auch ein eventuell notwendiger Kapitalbedarf oder externe Motive eine Desinvestitionsentscheidung aus.

Während einzelne Motive ähnlicher Natur sind, so ergeben sich bei der Umsetzung auf Projektebene einige Unterschiede. Während beim Outsourcing eine Geschäftsbeziehung zu einem externen Dienstleister geschaffen wird, sollen die Beziehungen zum Transaktionsobjekt im Rahmen der Desinvestition aufgelöst werden. So zielen Outsourcing-Projekte darauf ab, möglichst gut mit dem externen Leistungserbringer zusammenzuarbeiten um Effizienzvorteile realisieren und auftretende Probleme unkompliziert lösen zu können (Leimeister 2010, 42ff.). Bei Desinvestitionen hingegen verfolgt der Verkäufer das Ziel, die Desintegration möglichst schnell und ohne großen Aufwand durchzuführen. Auch will der Verkäufer zukünftige Verpflichtungen gegenüber dem Transaktionsobjekt nach Möglichkeit vermeiden, um seine künftigen Handlungsoptionen durch eine Leistungsbereitstellung zu vermeiden (vgl. Kapitel 4.2). Aus Sicht der IT bedeutet dies, dass durch das Outsourcing lediglich die Leistungserbringung ausgelagert wird, die Integration der Informationssysteme sowie der Nutzung innerhalb des Unternehmens aber erhalten bleibt. Ziel der Desinvestition ist es, dass unter anderem auch die Informationssysteme getrennt und somit desintegriert werden. Die betroffenen Daten und ggf. lauffähige Informationssysteme werden an den Käufer übergeben und beim Verkäufer abgeschaltet (vgl. Kapitel 3.1.4 und 3.3.2.5).

Vergleicht man die allgemeinen Prozessphasen von Outsourcing- und Desinvestitionsprojekten, so zeigt sich eine große Übereinstimmung. Outsourcing-Projekte gliedern sich häufig in die Phasen Initiierung, Evaluation/Planung, Durchführung und Betrieb (vgl. Übersicht in Schlaak et al. 2008, 3). Ähnlich verhält es sich mit dem Desinvestitionsprozess (vgl. Kapitel 3.3.2), welcher typischerweise in die Phasen Strategie, Planung, Vorbereitung, Durchführung und Abschluss unterteilt wird (Gole/Hilger 2008, 3). Die Unterschiede zeigen sich dagegen im Detail. Während bei Outsourcing-Projekten der Fokus auf dem Erhalt der Daten sowie der Aufrechterhaltung der Informationssystemnutzung liegt, zielen die einzelnen Aktivitäten bei der Desintegration auf die vertragsgemäße Übergabe der Daten und Informationssysteme ab. Zwar muss auch hier teilweise der laufende Betrieb dieser Systeme über einen gewissen Zeitraum sichergestellt werden, doch liegt dies nicht im intrinsischen Interesse des Verkäufers, da

hierdurch höhere Kosten für das Desintegrationsprojekt entstehen. Den abschließenden Prozessschritt einer Desintegration stellt die endgültige Abschaltung der Systeme beim Verkäufer und das Bereinigen der IT-Landschaft dar (vgl. Kapitel 3.3.2.3).

Auch hinsichtlich des Umfangs ergeben sich Unterschiede. So betreffen Outsourcing Projekte, einzelne Informationssysteme oder Geschäftsprozesse, oder aber die gesamte IT Landschaft. Desinvestitionen richten sich dagegen an gesamte Geschäftsbereiche bzw. Tochtergesellschaften.

Tabelle 3-7 stellt wesentliche Merkmale von Outsourcing und Desinvestition gegenüber.

<b>Merkmal</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Desinvestition</b>
<i>Umfang</i>	Informationssystem, Geschäftsprozess	Geschäftsbereich, Tochterunternehmen
<i>Motive</i>	Fokus auf Kerngeschäft, Kostenreduktion, Zugang zu Technologie oder Fachkompetenz	Fokus auf Kerngeschäft, Mangelnde Rentabilität, Kapitalbedarf, externe Motive
<i>Beziehung</i>	Aufbau einer Geschäftsbeziehung zum Dienstleister	Auflösen der Beziehung zum Transaktionsobjekt
<i>Ziel aus Sicht der IT-Funktion</i>	Auslagerung / Fremdbezug von Informationssystemen	Desintegration der Informationssysteme
<i>Integrationsgrad der IS</i>	Bleibt erhalten	Wird aufgelöst
<i>Prozess (Phasen)</i>	Initiierung Evaluation/Planung Durchführung Betrieb	Strategie Planung Vorbereitung Durchführung Abschluss
<i>Prozess (Aktivitätsfokus)</i>	Fokus auf Erhaltung der Daten und Aufrechterhaltung der IS Nutzung	Fokus auf Übergabe der Daten und ggf. lauffähiger IS, sowie interne Abschaltung der IS

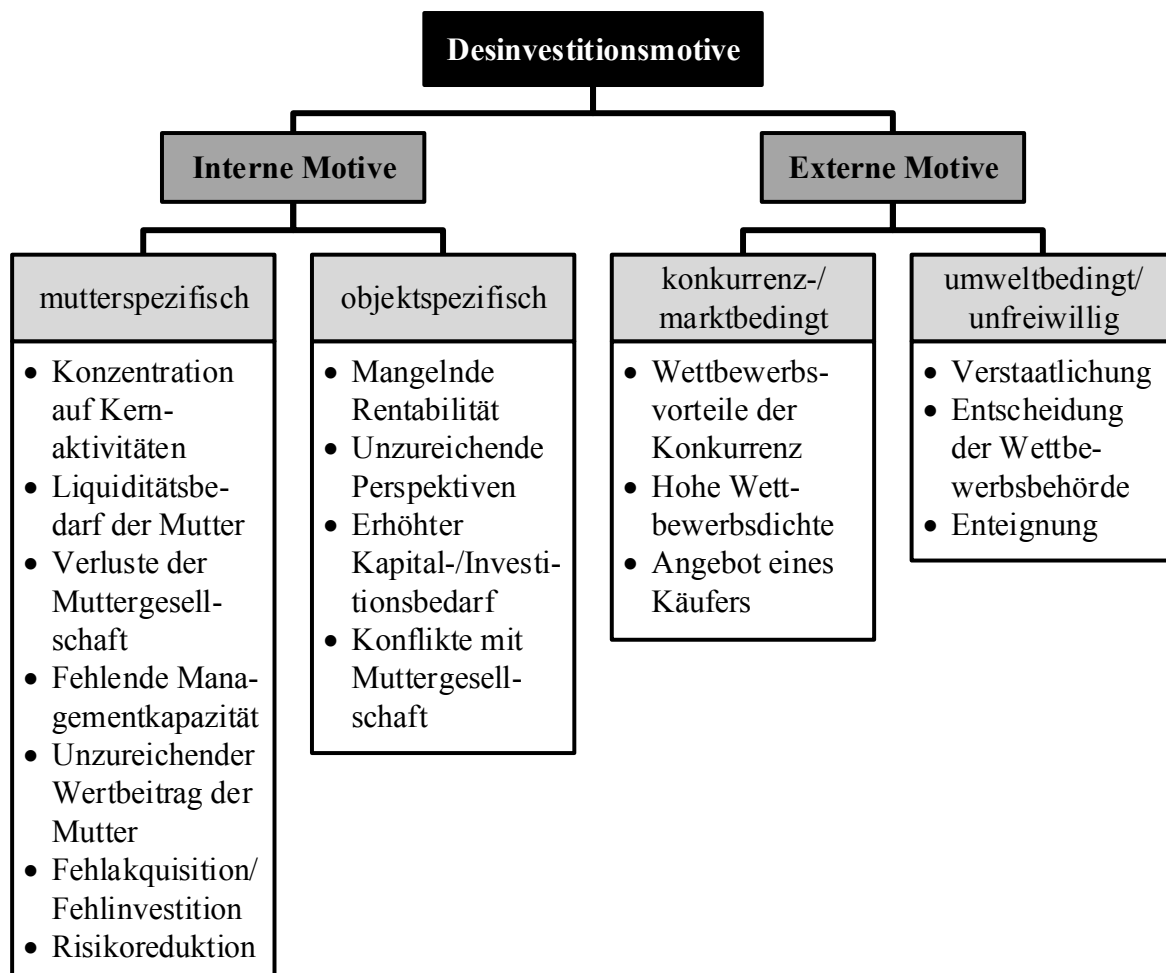
**Tabelle 3-7**      **Gegenüberstellung Outsourcing und Desinvestition**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

Wie Tabelle 3-7 zeigt, liegen die wesentlichen Unterschiede zwischen Outsourcing- und Desinvestitionsprojekten in der Art der Beziehung, der Zielsetzung der IT-Funktion sowie dem künftigen Integrationsgrad der Informationssysteme. Während sich die allgemeinen Prozessphasen ähneln, so ergeben sich im Detail auf Grund der unterschiedlichen Zielstellung deutliche Unterschiede. Dennoch zeigen sich Gemeinsamkeiten in der Durchführung, weswegen im Rahmen dieser Arbeit auch auf die Erkenntnisse der Outsourcing-Forschung zurückgegriffen wird und diese an geeigneter Stelle adaptiert werden.

### 3.2 Motive für Desinvestitionen

Die Motive für Desinvestitionen sind vielfältig. Im Schrifttum finden sich hierzu verschiedene Systematisierungsansätze. So lassen sich die Desinvestitionsmotive prinzipiell in strategische und operative (v.a. finanzielle) Motive (Weiher 1996, 13ff.; Tracia 2003, 17ff.) oder aber auch interne und externe Motive unterscheiden (Jansen 1986, 93ff.; Gusinde 2000, 27ff.; Böllhoff 2009, 14ff.). Im Folgenden wird der zweite Klassifikationsansatz verwendet um die Bandbreite möglicher Desinvestitionsmotive aufzeigen zu können. An die Beschreibung der Motive schließt sich eine empirische Analyse über deren jeweilige Verbreitung an.

Während interne Motive aus einer Notwendigkeit der Muttergesellschaft oder des Transaktionsobjektes heraus entstehen, haben externe Motive ihre Ursache in konkurrenz- oder umweltbedingten Ereignissen (Gusinde 2000, 27ff.). Abbildung 3-6 fasst die wesentlichen Desinvestitionsmotive zusammen.



**Abbildung 3-6** *Motive für Desinvestitionen*

*Quelle: In Anlehnung an Gusinde (2000, 32), ergänzt um weitere, in der Literatur identifizierte Desinvestitionsmotive*



### 3.2.1 Mutterspezifische Desinvestitionsmotive

Als wichtigstes Motiv für Desinvestitionen wird die *Konzentration auf Kernaktivitäten* eines Unternehmens gesehen (vgl. Kapitel 3.2.5). Dieses lässt sich auf die Kernkompetenzstrategie zurückführen (vgl. auch Ressourcentheorie, Kapitel 5.4.1), welche besagt, dass der Unternehmenserfolg vom Vorhandensein einzigartiger Ressourcen und Fähigkeiten abhängig ist (Prahalad/Hamel 1990, 79ff.). Unternehmen sollten ihre Strategie demnach auf diese Kernkompetenzen ausrichten um den Kundennutzen und Unternehmenswert zu steigern (Hungenberg 2004, 135ff.). Dies hat zur Folge, dass Unternehmen sich zunehmend auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und Randbereiche in denen sie gegenüber ihrer Konkurrenz nicht Wettbewerbsfähig sind abstoßen (Böllhoff 2009, 18). Häufig werden Desinvestitionen auch im Anschluss an eine Unternehmensübernahme durchgeführt, um sich von Unternehmensteilen zu trennen, die nicht in die strategische Ausrichtung des Konzerns passen (DePamphilis 2011, 578; Pike et al. 2012, 573).

Auch der *Liquiditätsbedarf der Mutter* stellt ein Motiv für Desinvestitionen dar. So werden Teile eines kürzlich übernommenen Unternehmens häufig auch zum Zwecke der Refinanzierung veräußert. Gleiches trifft zu, wenn Kapital für Investitionen benötigt wird. Mit Hilfe von Desinvestitionen kann die Liquidität eines Unternehmens über den Kapitalmarkt oder Verkaufserlöse von separaten Käufern erhöht werden (Gusinde 2000, 217; Eichinger 2001, 92).

Daneben stellen auch *Verluste der Muttergesellschaft* einen Beweggrund für Desinvestitionen dar. Das Krisenmanagement sieht dann häufig Desinvestitionen als Bestandteil einer Sanierungsstrategie vor, um Teile des Unternehmens zu retten (Zdrowomyslaw et al. 1997, 9).

Schiereck/Stienemann (2004, 14) stellten fest, dass die Desinvestitionsaktivität mit der Größe eines Unternehmens deutlich zunimmt. So weisen stark diversifizierte Unternehmen häufig eine komplexe Organisationsstruktur auf, welche nur schwer beherrschbar ist. Demzufolge stellt eine *fehlende Managementkapazität* ein weiteres Motiv für Desinvestitionen dar. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Koordinationsaufwand und bindet somit entsprechende Managementkapazität. Diesen Koordinationskosten stehen Autonomiekosten gegenüber, welche entstehen, wenn durch eine nicht stattfindende Koordination negative Effekte, etwa durch nicht getroffene Abstimmungen, entstehen. Demzufolge gilt es Koordinations- und Autonomiekosten gegeneinander abzuwägen. Entsprechen diese Kosten nicht mehr dem Ertrag, bzw. ist deren Differenz als eigenständiges Unternehmen oder innerhalb eines anderen Konzerns größer, so stellt dies ein Motiv für Desinvestitionen dar (Hamilton/Chow 1993, 481; Drumm 1996, 29; Böllhoff 2009, 20). Dieser Zusammenhang wird häufig auch im Kontext der sogenannten *Parenting Theorie* diskutiert. Demnach versucht ein Konzern, gemeinsame Ressourcen und Synergien so auszunutzen, dass hierdurch ein Wert für jede einzelne Geschäftseinheit geschaffen wird. Dieser Wertbeitrag durch die Konzernzentrale wird im Englischen häufig als *Parenting Advantage* bezeichnet (Goold et al. 1998, 309). Ist der Parenting Advantage eines anderen Konzerns größer, so kann durch eine Desinvestition Wert geschaffen werden.

Desinvestitionen werden auch zur Behebung von *Fehlinvestitionen* bzw. *Fehlakquisitionen* genutzt. So werden bei Übernahmeentscheidungen beispielsweise Absatzzahlen und –märkte

häufig überschätzt oder theoretisch erreichbare Synergieeffekte zu optimistisch eingeschätzt (Kaplan/Weisbach 1992, 108; Jagersma/van Gorp 2003, 63). Lassen sich diese Fehler nicht beheben, so kann der Wertverlust durch Desinvestitionen gemindert oder durch Separationseffekte eine Wertsteigerung am Kapitalmarkt erzielt werden (Eichinger 2001, 86ff.).

In einzelnen Fällen kann eine Desinvestition auch unter dem Gesichtspunkt einer *Risikoreduktion* durchgeführt werden (DePamphilis 2011, 528). Normalerweise wird eine Risikoreduktion durch Streuung der Geschäftsrisiken über verschiedene strategische Geschäftseinheiten im Kontext von Diversifikationsstrategien erreicht (Hungenberg 2004, 463). Auf der anderen Seite kann es jedoch vorkommen, dass eine Geschäftseinheit einen bestimmten Ruf hat, der für den übrigen Konzern nicht förderlich ist. Beispiele hierfür finden sich unter anderem bei Umweltschutzthemen (Dohm 1989, 51) oder Geschäftseinheiten mit engem Bezug zur Rüstungsindustrie (Böllhoff 2009, 21). Somit können Rufschädigungen und entsprechende Konsequenzen durch Gesellschaft und Staat reduziert oder rückgängig gemacht werden (Böllhoff 2009, 21).

### 3.2.2 Objektspezifische Desinvestitionsmotive

Auf Seiten des Transaktionsobjekts stellt eine *mangelnde Rentabilität* das häufigste Desinvestitionsmotiv dar (vgl. Kapitel 3.2.5). So sind Verluste einer Geschäftseinheit ein häufiger Auslöser (Jansen 1986, 116ff.; Dohm 1989, 49f.). Dies erklärt sich insbesondere aus der Orientierung zahlreicher Organisationen an den Interessen der Anteilseigner (*engl. shareholder value*) (Gusinde 2000, 30). Für den Fall, dass eine Geschäftseinheit sehr große Verluste verbucht, dürften sich die Veräußerungschancen allerdings reduzieren, da es schwieriger ist, einen Käufer zu finden der genügend Synergie- oder Kosteneinsparungspotenziale realisieren kann (Böllhoff 2009, 22).

Während das Motiv der mangelnden Rentabilität in der Regel auf den Status Quo abzielt, so wird auch die erwartete künftige Entwicklung einer Geschäftseinheit im Rahmen der strategischen Planung berücksichtigt. So können *unzureichende Perspektiven* einen Auslöser für eine Desinvestitionsentscheidung darstellen, um die gesetzten Konzernziele nicht zu gefährden (Jansen 1986, 120ff.).

Auch ein *erhöhter Kapitalbedarf* kann ein Desinvestitionsmotiv darstellen. Benötigt ein Geschäftsbereich langfristig überproportional viel Kapital, so kann dies für den Mutterkonzern unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglicherweise nicht mehr tragbar oder im Vergleich zu anderen Geschäftsbereichen nicht akzeptabel sein. Dies gilt insbesondere dann, wenn die prognostizierte Rentabilität des Geschäftsbereichs derartige Investitionen nicht rechtfertigt (Jansen 1986, 123ff.). Ein erhöhter Kapitalbedarf tritt insbesondere bei notwendigen Investitionen auf. Dieser Investitionsbedarf kann beispielsweise von einer Überalterung der Produktionsanlagen (Jansen 1986, 126ff.) oder dem Ende des Produktlebenszyklus (Jansen 1986, 129ff.) herrühren. Kritisch zu betrachten ist dabei allerdings die Verkaufschance für den betroffenen Geschäftsbereich. So dürfte es sich als schwierig erweisen, einen Käufer für eine veraltete Geschäftseinheit bzw. für eine Geschäftseinheit mit nicht absetzbaren Produkten zu finden (Böllhoff 2009, 22).

Letztendlich können auch *Konflikte zwischen der Muttergesellschaft und einem Geschäftsbereich* als Motiv für eine Desinvestition angesehen werden. Derartige Spannungssituationen stellen in der Regel einen effizienzmindernden Störfaktor für die betrieblichen Abläufe dar. Auf Grund der gegebenen Machtverteilung zugunsten der Muttergesellschaft spielen derartige Konflikte allerdings eine untergeordnete Rolle. So wird sich vielmehr das Management der Geschäftseinheit dem Willen der Muttergesellschaft beugen oder aber zurücktreten müssen, als dass die betroffene Geschäftseinheit ausgegliedert wird (Jansen 1986, 133ff.).

### 3.2.3 Konkurrenz- bzw. marktspezifische Desinvestitionsmotive

Neben den oben beschriebenen, primär internen Desinvestitionsmotiven lassen sich auch externe, nur in geringem Umfang vom einzelnen Unternehmen abhängige Gründe identifizieren. Desinvestitionen werden demnach als Reaktion auf Marktveränderungen durchgeführt (Jansen 1986, 135).

Einen zentralen Auslösefaktor stellen dabei *Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz* dar. Diese resultieren beispielsweise aus einer besseren Kostensituation der Mitbewerber. Gelingt es einem Unternehmen nicht, seine Kosten durch Rationalisierungsmaßnahmen auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu bringen, so stellt die Desinvestition eine der letzten Möglichkeiten dar (Jansen 1986, 144). Andererseits können Wettbewerbsvorteile aber auch aus besseren Substitutionsprodukten heraus entstehen. Durch den technischen Fortschritt lassen sich Produkte und Dienstleistungen nicht nur günstiger herstellen, sondern gewinnen auch an Qualität (Jansen 1986, 142ff.). Hierbei kommt auch disruptiven Innovationen eine wichtige Rolle zu. Derartige Innovationen werden häufig übersehen und verdrängen, sobald sie eine gewisse Reife erreicht haben, die etablierten Produkte (Bower/Christensen 1995, 49; Christensen 2013). Gerät ein Geschäftsbereich bezüglich seiner Produkteigenschaften ins Hintertreffen, so kann dies ebenfalls ein Desinvestitionsmotiv darstellen.

Neben den Wettbewerbsvorteilen kann auch eine *hohe Wettbewerbsdichte* ein Desinvestitionsmotiv darstellen. Jansen (1986, 136ff., 139ff.) sieht hierbei zwei wesentliche Faktoren als Auslöser einer Desinvestitionsentscheidung. Einerseits kann ein Marktrückgang dazu führen, dass sich die Wettbewerbssituation auf Grund sinkender Absatzzahlen verschärft. Dieser Rückgang kann seine Ursache in einer veränderten Kaufbereitschaft bzw. ggf. konjunkturell bedingten Kaufkraft haben. Andererseits kann auch der Markteintritt weiterer Mitbewerber zu Überkapazitäten führen. Dieses Phänomen zeigt sich häufig in Wachstumsbranchen. In beiden Fällen geraten Unternehmen auf Grund des Angebotsüberschusses in einen Preiswettbewerb, der auf lange Sicht möglicherweise nicht rentabel ist.

Für die vorstehenden Motive könnte es sich allerdings als problematisch erweisen, einen guten Verkaufspreis zu erzielen. So ist es beispielsweise schwierig einen geeigneten Käufer für veraltete Technologien oder schlechte Absatzperspektiven zu finden (Böllhoff 2009, 23). Auch werden Unternehmen, bevor sie den Schritt zur Desinvestition wagen zunächst versuchen, die Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz wieder einzuholen. Demnach kann ein Verkauf aus dieser Perspektive als letztes Mittel verstanden werden (Gusinde 2000, 31).

Im Gegensatz hierzu weist das *Angebot eines Käufers* auf einen attraktiven Geschäftsbereich hin. Sofern dieses Angebot den Vorstellungen des Managements entspricht und mit der Unternehmensstrategie vereinbar ist, so kann sich hieraus ein Desinvestitionsmotiv ergeben (Jansen 1986, 147).

### **3.2.4 Umweltbedingte bzw. unfreiwillige Desinvestitionsmotive**

Ebenfalls zu den externen Motiven zählen sogenannte umweltbedingte oder unfreiwillige Desinvestitionsmotive. Hierbei zeichnet sich eine übergeordnete autoritäre Instanz (i.d.R. der Staat) als auslösender Faktor verantwortlich.

In erster Linie fallen hierunter *Entscheidungen von Marktaufsichtsbehörden*. Die Entscheidungen dieser Behörden zielen darauf ab, marktbeherrschende Stellungen einzelner Unternehmen zu verhindern und somit dafür Sorge zu tragen, dass Wettbewerb auf den Märkten stattfinden kann. Demnach kann einem Unternehmen ein Teilverkauf auferlegt werden. Derartige Entscheidungen finden sich häufig im Kontext aktiver Akquisitionstrategien. Dabei ist auch festzustellen, dass Unternehmen proaktiv entsprechende Angebote unterbreiten um Bedenken der Marktaufsichtsbehörden zu vermeiden (Gusinde 2000, 222).

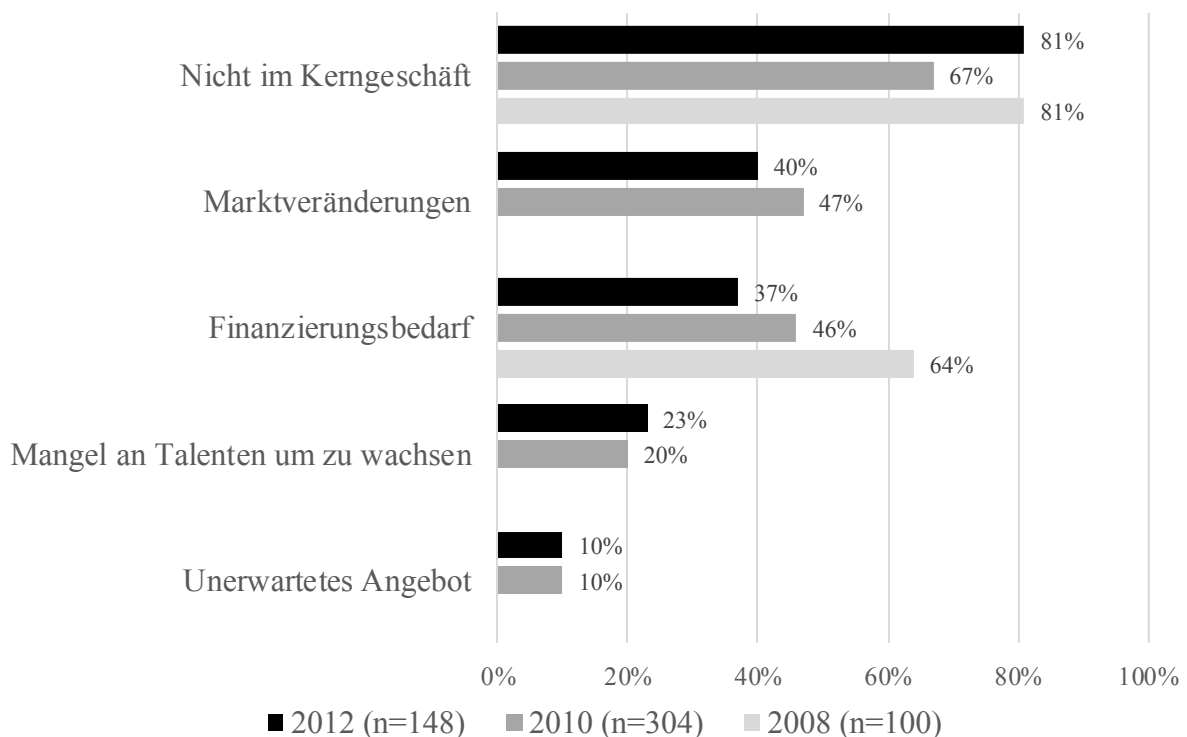
In extremen Fällen können auch *Verstaatlichungen* und eine damit einhergehende Enteignung als auslösender Faktor für Desinvestitionen angeführt werden (Böllhoff 2009, 24).

Auch *Devisenbeschränkungen* können eine Ursache für Desinvestitionsentscheidungen darstellen. So untersagen einzelne Staaten die Rückführung von Gewinnen oder belegen diese mit besonderen steuerlichen Belastungen. Dies kann zur Folge haben, dass sich Geschäftsbereiche in diesen Ländern nicht mehr lohnen (Jansen 1986, 151).

### 3.2.5 Empirische Analyse der Verbreitung einzelner Motive

Einer Desinvestitionsentscheidung muss nicht ausschließlich ein bestimmtes Motiv zugrunde liegen. Vielmehr kann sich eine derartige Entscheidung auch auf mehrere Motive stützen. Insofern basieren die nachfolgend vorgestellten Untersuchungen auf Mehrfachnennungen.

Als häufigstes Motiv für eine Desinvestition wird die Konzentration auf das Kerngeschäft angeführt. Zu diesem Ergebnis kam unter anderem Eichinger (2001, 92), welcher zeigte, dass dieses Motiv vom Kapitalmarkt positiv bewertet wird. Auch eine aktuelle, von Deloitte wiederholt durchgeführte Umfrage zeigt, dass 81 % (2012, 2008) respektive 67 % (2010) der befragten Führungskräfte dieses als das primäre Motiv sahen. Diesem schlossen sich die Reaktion auf Marktveränderungen bzw. Wettbewerber sowie ein Finanzierungsbedarf als weitere häufig auftretende Motive an (Coury et al. 2009, 4; Coury et al. 2011, 3; Clark et al. 2013, 9).



**Abbildung 3-7 Die wichtigsten Gründe für Desinvestitionen 2008 - 2012**

Quelle: Basierend auf Umfragen von Deloitte (Coury et al. 2009, 4; Coury et al. 2011, 3; Clark et al. 2013, 9)

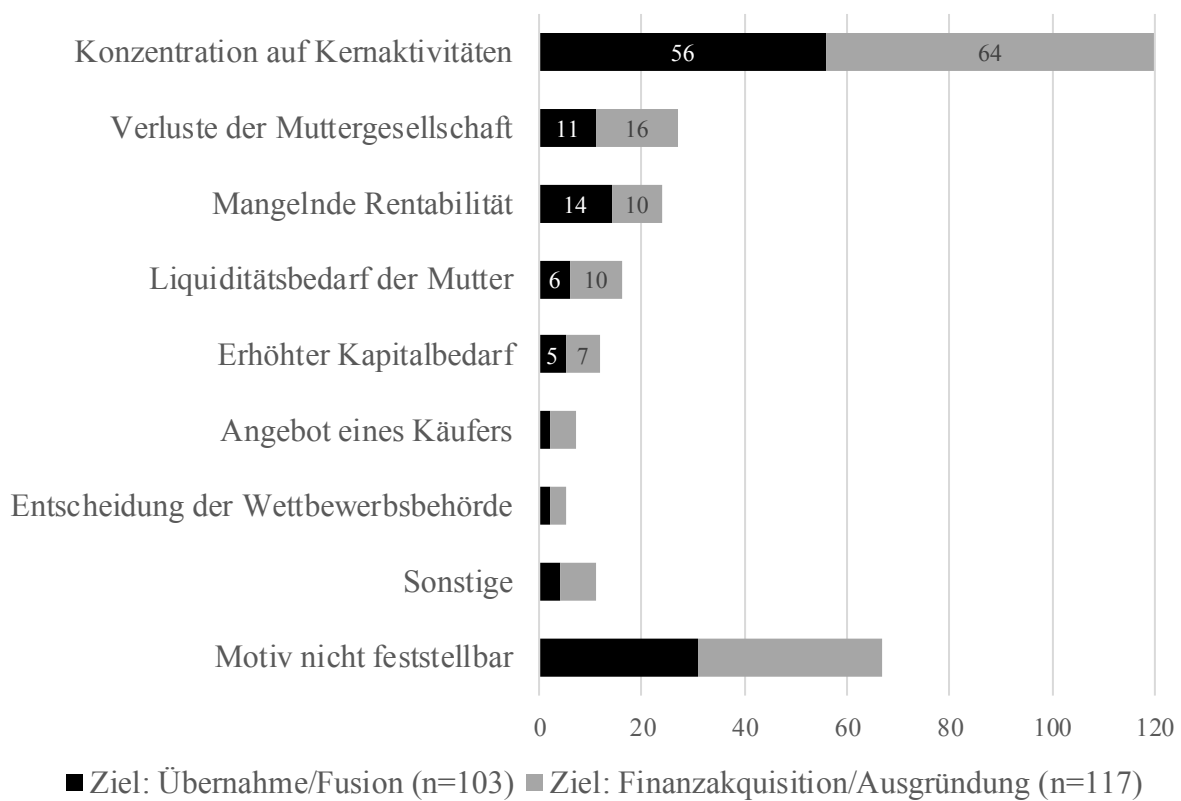
Zu einem ähnlichen Ergebnis wie die überwiegend US-dominierten Deloitte Umfragen (2012 stammten 78% der Befragten aus den USA) kommt auch eine eigens durchgeführte Analyse von Desinvestitionen mit deutscher Beteiligung. Hierzu wurde der *Mergers & Acquisitions Datensatz* von *Capital IQ* im Zeitraum zwischen April 2010 und März 2011 untersucht. Dieser Datensatz umfasste 1055 Transaktionen bei denen zumindest das Transaktionsobjekt seinen Sitz in Deutschland hatte. Hiervon konnten 220 Transaktionen als Desinvestition klassifiziert

werden. Bei den anderen Transaktionen handelte es sich überwiegend um reine Finanztransaktionen (z.B. Aktienkauf/-verkauf von Beteiligungsgesellschaften), reine Akquisitionen (Kauf einer eigenständigen Gesellschaft), den Verkauf von Immobilien oder um Projektgeschäfte (z.B. Übereignung errichteter Solarkraftwerke). Für diese 220 Desinvestitionen wurden die Pressemitteilungen der Unternehmen gesammelt und hinsichtlich ihrer Motive klassifiziert.

Um die Pressemitteilungen zu kodieren, wurde eine strukturierende Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 93) durchgeführt (vgl. Kapitel 2.4.3.2). Der Kodierleitfaden wurde hierzu auf Basis der in der Literatur identifizierten Motive entwickelt. Dabei konnten einer Transaktion mehrere Motive zugeordnet werden. Für die 220 Presstexte wurden insgesamt 223 Motive kodiert, wobei 67 Presstexte keine Aussage über die zugrundeliegenden Motive machten. Die Desinvestitionen wurden zudem hinsichtlich des Desintegrationsziels klassifiziert: *Übernahme/Fusion* beschreibt dabei eine Desinvestition, bei der das Transaktionsobjekt vollständig in das Käuferunternehmen integriert wird. Bei einer *Finanzakquisition/Ausgründung* hingegen geht das Transaktionsobjekt in das Eigentum des Käufers über, bleibt aber weitestgehend eigenständig und wird demzufolge nicht in das Käuferunternehmen integriert.

Abbildung 3-8 fasst die Ergebnisse dieser Analyse zusammen. Hieraus ergibt sich, dass Desinvestitionen mit deutscher Beteiligung primär auf Grund einer Konzentration auf Kernaktivitäten erfolgen (54%). Dabei wird bei rund einem Drittel explizit angegeben, dass die Geschäftseinheit nicht mehr zur Strategie des Mutterkonzerns passt. Auch Verluste der Muttergesellschaft stellen ein verbreitetes Motiv dar (12%). Demnach soll die Desinvestition einer Geschäftseinheit den Konkurs des Mutterkonzerns verhindern. Auf Seiten des Transaktionsobjekts stellt die mangelnde Rentabilität desselben ein relativ häufig auftretendes Motiv dar (11%). Diesen Motiven folgt ein Liquiditätsbedarf des Mutterkonzerns (8%), welcher auf eine Notlage des Mutterkonzerns aber auch auf geplante strategische Portfolioveränderungen hindeuten kann. Ein erhöhter Kapitalbedarf des Transaktionsobjekts stellt ein verbreitetes objektspezifisches Motiv dar (5%). Hierbei sollen durch externes Kapital neue Marktchancen erschlossen werden. Erst ab Rang sechs finden sich externe Motive wie beispielsweise Initiativangebote potentieller Käufer (3%). Es zeigt sich also, dass Desinvestitionsentscheidungen im Wesentlichen auf Basis interner Motive (90%) und dabei wiederum vorrangig auf Grund von mutterspezifischen Faktoren (74%) getroffen werden.

Interessant ist ferner, dass sich keine großen Unterschiede zwischen Übernahmen/Fusionen und Finanzakquisitionen/Ausgründungen ergeben. Dies zeigt sich bereits in der Ausgewogenen Verteilung in Abbildung 3-8. Demnach hat das Desinvestitionsmotiv keinen Einfluss auf den Käufertyp.



**Abbildung 3-8** *Desinvestitionsmotive (Transaktionen mit deutscher Beteiligung 2010/11)*  
 Quelle: Eigene Darstellung

Als Limitation dieser Analyse muss jedoch festgehalten werden, dass die Pressemitteilungen in der Regel von den Unternehmen selbst verfasst werden. Dies legt den Schluss nahe, dass unpopuläre Motive wie beispielsweise Verluste der Muttergesellschaft oder Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz ggf. durch das verbreitete Motiv der Konzentration auf das Kerngeschäft kaschiert werden. Hierdurch erklärt sich eventuell auch der Unterschied zu den Deloitte-Umfragen bezüglich der konkurrenz- bzw. marktbedingten Motive. Da diese Motive in der Öffentlichkeit als Managementfehler gedeutet werden könnten, ließen sie sich wohl nur selten in den analysierten Presseberichten finden. Darüber hinaus ließ sich 67 Pressemitteilungen kein Motiv entnehmen. Demnach könnte die tatsächliche Motivverteilung insbesondere unter den ersten vier Motiven etwas verschoben sein. Dennoch gibt die dargestellte Analyse von Pressemitteilungen einen guten Überblick über die häufigsten Motive von Desinvestitionen mit deutscher Beteiligung.

### 3.3 Bestehende Forschungsarbeiten

Die Ursprünge der Desinvestitionsforschung liegen in den 1980er Jahren (Donaldson 1994, 160f.). In dieser Zeit nahmen die Anzahl und Größe der Desinvestitionen zu. Als Grund wird eine zunehmende Skepsis gegenüber den Vorteilen diversifizierter Konglomerate angeführt, was Konzerne dazu bewegte, nicht erfolgreiche Akquisitionen wieder abzustoßen (Brauer 2006, 753). In dieser Zeit begannen Managementforscher sich vermehrt mit Desinvestitionen und ihrer Bedeutung für die Veränderung des Geschäftsportfolios zu beschäftigen (Brauer 2006, 753). Dies ist nicht verwunderlich, da derartige Fragestellungen (in welchen Geschäftsbereichen sollte ein Unternehmen aktiv sein?) im Kern der Unternehmensstrategieforschung (z. B. Ansoff 1965) liegt. Die wesentlichen Untersuchungen stammten aber Mitte der 1980er Jahre von (Hite/Owers 1983), (Alexander et al. 1984) und (Jain 1985) über die Auswirkungen von Desinvestitionsankündigungen auf den Unternehmenswert (Brauer 2006, 753).

Auf Grund der Tatsache, dass die ersten Studien rund um Desinvestitionen wieder abgestoßene Akquisitionen zum Gegenstand hatten, wurden sie häufig nur als Spiegelbild von Unternehmensübernahmen betrachtet (Brauer 2006, 753). Der Schwerpunkt künftiger Forschung zu Unternehmenstransaktionen lag daher überwiegend im Bereich der Unternehmensübernahmen und -fusionen. Desinvestitionen wurden hierbei meistens nur als Nebenaspekt betrachtet (Brauer 2006, 752).

Die Desinvestitionsforschung behandelt im wesentlichen drei Themen: 1) Forschung zu den auslösenden Faktoren (Antezedenten) von Desinvestitionen, 2) Forschung zu den Ergebnissen (Erfolgswirkung) von Desinvestitionen und 3) Forschung zur Durchführung (Prozess) einer Desinvestition (Brauer 2006, 757ff.). Das Dritte Forschungsfeld betrachtet im Wesentlichen die Desintegration (vgl. Kapitel 3.1.4).

Die Literaturstudie von Brauer (2006) gibt einen guten Überblick über die existierenden Forschungsarbeiten. So zeigt sich, dass sich der Großteil der bestehenden Forschung auf die ersten beiden Themen fokussiert. Die geringe Anzahl an Studien zur Desinvestitionsprozessforschung führt Brauer (2006, 773f.) auf die nahezu ausschließliche Nutzung von öffentlich zugänglichen Finanzdaten (z.B. Compustat) als empirische Datenbasis sowie einen Mangel an Primärdatenerhebung zurück. Nur wenige Studien widmen sich dem Thema wie Desinvestitionen durchgeführt werden und greifen dafür meist auf Fallstudien zurück. Diese Untersuchungen betrachten die Einbindung des Aufsichtsrats (Johnson et al. 1993), von Führungskräften im Konzern bzw. der Geschäftseinheit (Nees 1981; Ghertman 1988) oder Mitarbeitern (Gopinath/Becker 2000) in den Entscheidungsprozess (Brauer 2006, 773).

Auch Böllhoff (2009, 4) weist auf einen Mangel an Untersuchungen zur Durchführung von Desinvestitionen hin. So wird seiner Ansicht nach der Aspekt des „Richtigen Abschaffens“ kaum betrachtet. Auch der Rolle der Informationstechnik in Desintegrationsprojekten wird im Schrifttum bislang wenig Beachtung geschenkt (Leimeister et al. 2008b, 627f.). Im Folgenden werden bestehende Arbeiten zur Desintegration mit IT-Bezug zusammengefasst.



### 3.3.1 Erfolgsfaktoren für Desintegrationsprojekte

Basierend auf Ihren Erfahrungen aus zahlreichen Desinvestitionsprojekten haben Gole und Hilger (2008, 282ff.) ihre zehn wichtigsten Ratschläge zusammengefasst:

Management mit Entscheidungsbefugnissen	Wie jedes andere Projekt hängt auch der Erfolg einer Desinvestition von der Qualifikation der Teammitglieder ab. Der Projektleiter sollte grundlegende Erfahrungen mit Unternehmenstransaktionen sowie ein ausgeprägtes Kommunikationstalent haben. Am wichtigsten ist jedoch, dass er mit umfangreichen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet ist, um notwendige Ressourcen nach Bedarf unternehmensweit abrufen zu können.
Zusammenhalt im Team	Häufig wird das Projektteam für eine Desinvestition kleiner sein als gewünscht. Umso wichtiger ist eine enge und gut abgestimmte Zusammenarbeit. Alle Teammitglieder müssen sich für den Erfolg der Desinvestition verantwortlich fühlen. Eine enge Zusammenarbeit des Kernteams ist insbesondere auch dann wichtig, wenn dieses im Laufe des Projekts um zusätzliche, meist temporäre oder externe Mitglieder ergänzt wird.
Klare Rollen- und Aufgabenverteilung	Auf Grund der Vielzahl der Aufgaben im Rahmen eines Desinvestitionsprojekts ist ein diszipliniertes Aufgabenmanagement wichtig, um die Teammitglieder nicht zu überfordern sowie deren Arbeiten zu fokussieren. Dazu müssen Aufgaben eindeutig definiert, Verantwortliche benannt und Fristen gesetzt werden.
Häufige und regelmäßige Kommunikation	Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist eine effektive Kommunikation. Dazu bieten sich regelmäßige Teambesprechungen an, um ein gemeinsames Verständnis für den aktuellen Stand sowie die derzeitigen Prioritäten zu erzielen. Auch verstärkt der hierdurch ausgeübte Gruppenzwang die Verantwortlichkeit jedes Mitglieds Ergebnisse zu liefern. Ebenso können notwendige Kursänderungen auf Grund veränderter Rahmenbedingungen unterstützt werden.
	Ebenso wichtig ist auch die Kommunikation mit internen wie externen Interessensgruppen um deren Vertrauen in das Projekt zu erhalten. Von besonderer Bedeutung ist hier die Einbindung der Mitarbeiter des Transaktionsobjekts, um deren Engagement und Produktivität aufrecht zu erhalten.

Ausgiebige Dokumentation	PowerPoint Präsentationen haben sich heutzutage als bevorzugtes Kommunikationsmedium etabliert. Dennoch müssen diese mit qualitativ hochwertigen Analysen, strukturierten Argumenten und sachkundigen Entscheidungen untermauert werden. Um unnötige Bürokratie zu vermeiden, ist es wichtig, dass der Projektleiter seine Erwartungen über wichtige Aufgaben kommuniziert so dass diese in der erforderlichen Qualität analysiert werden können.
Sorgfältige Vorbereitung	Von besonderer Bedeutung ist eine sorgfältige Vorbereitung der Transaktion und der dafür notwendigen Desintegration. Das Transaktionsobjekt sollte nicht auf den Markt gebracht werden, bevor es ausreichend dafür vorbereitet wurde. Ein gut vorbereitetes Transaktionsobjekt kann auch zu einem höheren Kaufpreis führen. Dabei ist es wichtig, mit den Vorbereitungen frühzeitig zu beginnen, um nach der Verkaufsentscheidung nicht unter Zeitdruck zu geraten.
Die richtigen Berater	Das Projektteam sollte sich im Klaren darüber sein, welche Erfahrungen und Fähigkeiten intern vorhanden sind, und welche durch externe Berater zu ergänzen sind. Häufig sind gute Finanzberater (z. B. Makler, Investmentbanker) oder Juristen für eine erfolgreiche Transaktion wichtig. Die für das konkrete Projekt am besten geeigneten Berater sollten sorgfältig anhand von Empfehlungen und Referenzen ausgewählt werden.
Verständnis für den Verhandlungshebel	In der Praxis zeigt es sich sehr verlockend, anstatt aufwändiger Gespräche mit mehreren Interessenten in exklusive Verhandlungen mit einem Bieter zu gehen. Dies ist jedoch sehr riskant, da exklusive Verhandlungen nicht notwendigerweise zu einem Kaufvertrag führen. Nach Abbruch der Verhandlungen wird es schwerfallen, die Gespräche mit den früheren Bietern wieder aufzunehmen. Insofern sollten exklusive Verhandlungen vermieden oder so spät wie möglich angesetzt werden, um das Risiko eines Scheiterns zu reduzieren.
Desinvestitionen sind keine einmaligen Ereignisse	Für viele Organisationen stellen Desinvestitionen kein einmaliges Ereignis dar. So ist es wichtig, aus den Erfahrungen vergangener Desinvestitionsprojekte zu lernen, um gleiche Fehler zu vermeiden. Auch kann es lohnend sein, in Verbesserungen des Desinvestitionsprozesses zu investieren um diesen effektiver und effizienter zu gestalten.

**Fokus auf Wertschaffung** Um die Motivation des Desinvestitionsteams zu steigern ist es wichtig, ihnen die Bedeutung der Desinvestition als wertschaffende strategische Maßnahme zu vermitteln und nicht nur als das „Loswerden“ einer strategisch bedeutungslosen Geschäftseinheit. Insofern kann die Abordnung in das Desinvestitionsteam als positiver Karriereschritt gesehen werden, im Rahmen dessen ein Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wird.

Während sich Gole und Hilgers (Gole/Hilger 2008, 282ff.) oben dargestellte Erfolgsfaktoren auf die eigenen Erfahrungen aus zahlreichen Unternehmenstransaktionen beziehen, hat Böllhoff (2009) eine Umfrage unter 75 M&A-Verantwortlichen durchgeführt. Im Folgenden werden die sieben von Böllhoff (2009, 263ff.) identifizierten Erfolgsdeterminanten mit einem signifikanten Einfluss auf den „Demerger-Erfolg“ (vgl. Tabelle 3-2) zusammengefasst:

<p>Bedeutung der Geschäftseinheit (<i>negativer Einfluss</i>)</p>	<p>Böllhoff (2009, 260f.) findet einen überdurchschnittlich starken, höchst signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Transaktionsobjekts für die Muttergesellschaft und dem Erfolg der Desintegration. Mit steigender Bedeutung der Geschäftseinheit nimmt der Erfolg der Desintegration ab. Als möglichen Erklärungsansatz für dieses nicht intuitive Ergebnis führt Böllhoff (2009, 260f.) die Beteiligung vieler Führungskräfte aus a) persönlicher Verbundenheit zum Transaktionsobjekt oder b) karriereförderlicher Potenziale an. Dies führt seiner Argumentation nach aber zu einer geringen Motivation der Führungskräfte, welche sich auch auf die Projektmitglieder auswirkt und die Führungsstruktur im Projekt komplexer macht.</p>
<p>Eigenständigkeit der Geschäftseinheit (<i>positiver Einfluss</i>)</p>	<p>Einen deutlich positiven Zusammenhang findet Böllhoff (2009, 261f.) zwischen der Eigenständigkeit des Transaktionsobjekts und dem Erfolg der Desintegration. So erhöht eine bereits vorhandene strukturelle Trennung zwischen dem Transaktionsobjekt und dem restlichen Unternehmen zu höheren Erfolgsaussichten des Desintegrationsprojekts, da die wesentlichen Aufgaben der Desintegration bereits erledigt sind und somit keine zeitlichen und monetären Ressourcen binden.</p>
<p>Planungsumfang (<i>positiver Einfluss</i>)</p>	<p>Eine umfassende Planung des Desintegrationsprojekts hat einen sehr starken und signifikant positiven Einfluss auf den Projekterfolg (Böllhoff 2009, 254f.). Sie setzt eine eingehende Beschäftigung mit den wesentlichen Aspekten der Desintegration voraus und lässt zudem auf eine hohe Sorgfalt bei der Durchführung der Aktivitäten schließen. Gleichzeitig muss bedacht werden, dass eine übermäßige Planung zu einer</p>

ineffizienten Ressourcennutzung führen kann (Böllhoff 2009, 254f.).

Projektdauer  
(*positiver Einfluss*)

Bezüglich der Dauer des Desintegrationsprojekts stellt Böllhoff (2009, 256ff.) fest, dass eine längere Projektdauer erfolgsförderlich ist. Dabei darf jedoch kein linearer Zusammenhang unterstellt werden, da das Projekt ansonsten mit zunehmender Dauer erfolgreicher würde. Vielmehr sollte dem Desintegrationsprojekt so viel Zeit wie nötig eingeräumt, jedoch keine unnötigen Verzögerungen hingenommen werden. Als Richtgröße empfiehlt Böllhoff (2009, 258) ein Jahr.

Anreize  
(*negativer Einfluss*)

Böllhoff (2009, 251ff.) findet einen starken, signifikanten negativen Einfluss monetärer Anreize für Mitarbeiter auf den Erfolg des Desintegrationsprojekts. Diese nicht intuitive Erkenntnis begründet er damit, dass Anreize keinen Einfluss auf das „Nicht-Wollen“ hat, dafür aber Kosten für das Projekt entstehen. Weiterhin vermutet er, dass die Mitarbeiter durch die Anreize dazu veranlasst werden, genauer über die geförderten Tätigkeiten nachzudenken, was wiederum zu Widerständen führen könnte. Als einen weiteren Erklärungsansatz führt er ein opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter an, welches dazu führen kann, dass sie das Zielsystem in ihrem Sinne ausnutzen und damit möglicherweise die Projektlaufzeit verlängern. Insofern ist es wichtig, das Anreizsystem sorgfältig zu planen und hinsichtlich einer opportunistischen Manipulation zu überprüfen.

Nicht-Können  
(*negativer Einfluss*)

Einen starken negativen Zusammenhang findet Böllhoff (2009, 248f.) zwischen mangelnden Fähigkeiten der Mitarbeiter und dem Erfolg des Desintegrationsprojekts. Demnach ist es für die Durchführung der Desintegration wichtig, gut ausgebildetes und für die Aufgaben geeignetes Personals zu identifizieren.

Nicht-Wollen  
(*negativer Einfluss*)

Auch eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter hat nach Böllhoff (2009, 249ff.) einen negativen Einfluss auf den Projekterfolg. Motivationsprobleme können dazu führen, dass Mitarbeiter sich nicht für das Projekt einsetzen, oder sich sogar gegen dieses stellen. Für eine erfolgreiche Desintegration sind allerdings ein hoher Arbeitseinsatz sowie großes Engagement, insbesondere im Projektteam, notwendig. Aber auch die von der Desinvestition betroffenen Mitarbeiter müssen in grundlegendem Maße aktiviert werden.

Im Rahmen einer explorativen Studie befragten Leimeister et al. (2008a) 18 Experten über Ihre Erfahrungen mit Desintegrationsprojekten und der Rolle der IT. Daraus leiteten sie zehn

Erfolgsfaktoren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten ab (Leimeister et al. 2008a, 10f.):

Kommunikation	Einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren stellt die Kommunikation zwischen den Projektteilnehmern dar. Hierdurch soll eine regelmäßige und adäquate Informationsversorgung aller Beteiligten sichergestellt werden.
Frühzeitige IT-Einbindung	Auf Grund des hohen Kostenanteils der IT, sollten wichtige IT-Aspekte bereits in den Vertragsverhandlungen berücksichtigt werden.
IT-Due Diligence <sup>4</sup>	Vor Beginn der Vertragsverhandlungen sollte eine IT-Due Diligence durchgeführt werden um so den Wert der Informationssysteme sowie den Aufwand für die Desintegration adäquat im Verkaufspreis zu berücksichtigen.
Eigenständiges IT-Projekt	Um eine bestmögliche Ressourcenallokation zu erreichen, sollte die IT-Desintegration als eigenständiges Projekt anerkannt werden, um benötigte Mitarbeiter von ihren Routinetätigkeiten abziehen und für das Projekt gewinnen zu können.
Projektmanagement	Um eine effiziente Desintegration sicherzustellen, ist ein konsequentes Projektmanagement notwendig. Auf Grund der häufig gegebenen zeitlichen Beschränkungen zählt hierzu insbesondere das disziplinierte Verfolgen von Meilensteinen und Aktivitäten.
Nutzung externer Beratung	Adäquates Wissen über IT-Desintegrationsprojekte ist wichtig für deren erfolgreiche Durchführung. Da derartiges Expertenwissen in den Unternehmen häufig fehlt, sollten Wissenslücken durch die Inanspruchnahme externer Beratung geschlossen werden.
Harmonisierung von Käufer- und Verkäuferanforderungen	Käufer und Verkäufer sollten ihre Anforderungen abstimmen, um so redundante Arbeiten sowie Probleme mit der IT-Bereitstellung oder der IT-Governance zu vermeiden.

---

<sup>4</sup> Unter einer IT Due Diligence wird die Analyse der Informationssysteme eines Unternehmens verstanden um so einen Überblick über den aktuellen Stand der IT Ressourcen, der Dokumentation sowie der Anforderungserfüllung zu erhalten (Delak 2008, 96).

Kurze Eskalationswege	Schnelle Entscheidungen sind insbesondere auf Grund des erhöhten Zeitdrucks in Desintegrationsprojekten erfolgskritisch. Dabei sind kurze Eskalationswege von zentraler Bedeutung.
Frühzeitige organisatorische Trennung	Um Interessenskonflikte zu vermeiden, sollte eine frühzeitige organisatorische Trennung von Mutterfirma und Transaktionsobjekt angestrebt werden.
Beachtung regionaler Besonderheiten	In den dezentralen Unternehmenseinheiten existieren häufig regionale Besonderheiten. Um die daraus resultierenden Anforderungen angemessen zu berücksichtigen ist eine Kommunikations- und Koordinationsstruktur zwischen dem zentralen Projektmanagement und den Regionalgesellschaften notwendig.

Der Vollständigkeit halber seien an dieser Stelle noch die Handlungsempfehlungen von Matthes et al. (2012, 19ff.) erwähnt. In ihrer Untersuchung haben sie auf Basis einer Fallstudie mit zwölf Interviews die wesentlichen Aktivitäten eines IT Desintegrationsprojekts untersucht (vgl. Kapitel 3.3.2.5). Hieraus leiten sie insgesamt 38 Ratschläge für die einzelnen Teilprojekte ab. Manche dieser Handlungsempfehlungen decken sich mit den oben dargestellten Erfolgsfaktoren, der Großteil ist jedoch sehr spezifisch und auf einzelnen Aktivitäten bezogen. So lautet ein Ratschlag beispielsweise, dass die Anzahl der Netzwerkzugangspunkte minimiert und durch Zugangsschutzsysteme (*engl. firewall*) gesichert werden sollen (Matthes et al. 2012, 36). Auf Grund der Vielzahl dieser spezialisierten Handlungsempfehlungen sei der interessierte Leser auf die jeweiligen Kapitel in Matthes et al. (2012, 19ff.) verwiesen.

### 3.3.2 Vorgehensmodelle und Methoden der IT Desintegration

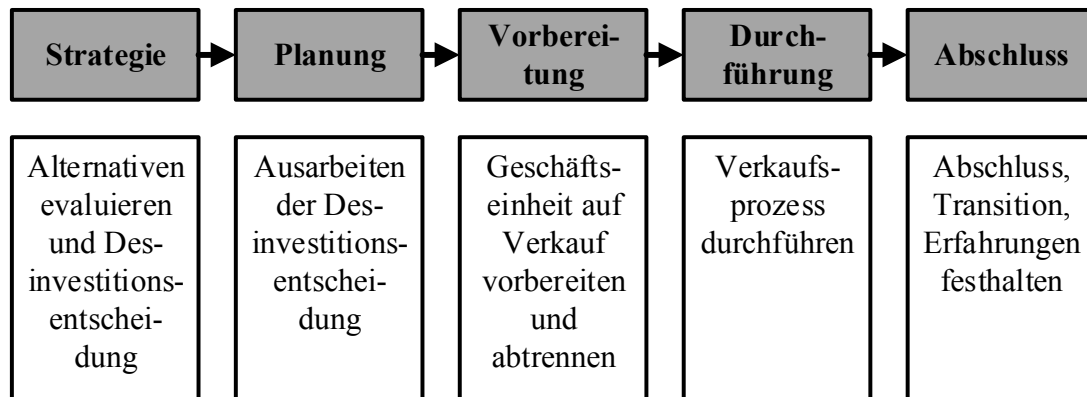
Im Folgenden werden ausgewählte Vorgehensmodelle vorgestellt. Das Modell nach Gole/Hilger (2008) beschreibt den gesamten Desinvestitionsprozess, beginnend mit der Strategiephase über die Desintegration und Verhandlung bis hin zum Abschluss der Transaktion. Auch Wirtz (2003) beschreibt einen idealtypischen Desinvestitionsprozess, wobei hier ein Schwerpunkt auf der Projektkontrolle und –steuerung liegt. Neben den allgemeinen Vorgehensmodellen werden mit den Modellen nach Buchta et al. (2009), Leimeister et al. (2008) und Matthes et al. (2012) auch drei Vorgehensmodelle vorgestellt, die sich im Speziellen mit der IT Desintegration beschäftigen. Darüber hinaus werden Methoden der IT-Desintegration zusammengefasst.

#### 3.3.2.1 Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008)

Das Vorgehensmodell von Gole und Hilger (2008) stellt nach Wissen des Autors die bislang ausführlichste Beschreibung des Desinvestitionsprozesses dar. Die Autoren bilden einen ganzheitlichen Prozess auf Grund ihrer praktischen Erfahrung ab. Der Fokus liegt dabei auf betriebswirtschaftlichen Aspekten und insbesondere der Verhandlung zwischen den Vertragsparteien. Mit dem Teilprozess „Abtrennung der Geschäftseinheit“, beschreiben die Autoren jedoch auch einen fünfstufigen Desintegrationsprozess (siehe Abbildung 3-13).

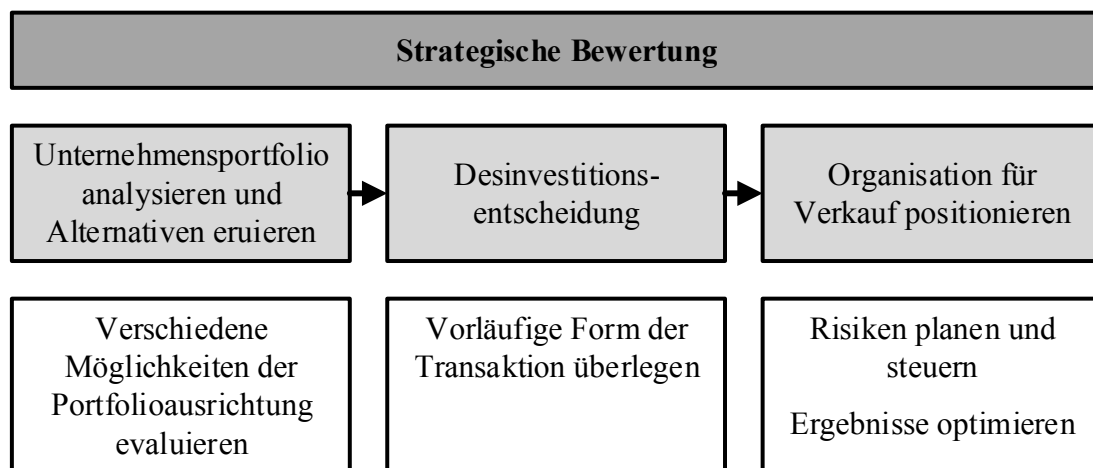
Der vorgestellte Desinvestitionsprozess gliedert sich in die fünf Phasen Strategie, Planung, Vorbereitung, Durchführung und Abschluss (vgl. Abbildung 3-9). In der Strategiephase werden zunächst verschiedene Restrukturierungsmaßnahmen evaluiert und ggf. eine Entscheidung zur Desinvestition getroffen. Hieran schließt sich die Planungsphase, im Rahmen welcher die Umsetzungsplanung (Genehmigungsverfahren, Ressourcen- und Aufgabenplanung, etc.) durchgeführt wird. Die Vorbereitungsphase gliedert sich in zwei Teilprozesse, die Vorbereitung der Transaktion (Berater engagieren, Käufer identifizieren, Datenraum vorbereiten, etc.) sowie die Desintegration des Geschäftsbereichs (Zielzustand, Trennungsplanung und eigentliche Trennung). Die sich anschließende Durchführungsphase gliedert sich in die beiden Teilprozesse Verkaufsprozess durchführen (Käufer anschreiben, Kaufprüfung, etc.) und Transaktion strukturieren (Ankündigung, Vertragsverhandlung, Kartellprüfung, etc.). Die letzte Phase bildet schließlich der Transaktionsabschluss (Vertragsunterzeichnung, Vertragseinhaltung prüfen, Erfahrungen festhalten, etc.) (Gole/Hilger 2008, 2ff.).

Abbildung 3-9 gibt einen Überblick über die fünf Phasen des Vorgehensmodells. Die darauffolgenden sieben Abbildungen stellen die weiteren Detailschritte dar.



**Abbildung 3-9** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Gesamtprozess  
 Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 3)

Die Strategiephase beginnt zunächst mit einer Analyse des Geschäftsportfolios. Hierbei wird unter anderem überprüft, inwiefern das Portfolio zu den Unternehmenszielen passt, ob die Geschäftsbereiche rentabel und ob diese Märkte langfristig attraktiv sind. Ergibt sich ein Korrekturbedarf aus der Portfolioanalyse, muss geprüft werden, ob eine Desinvestition das geeignete Mittel darstellt. Ist die Entscheidung für eine Desinvestition getroffen, muss schließlich noch eine geeignete Desinvestitionsform gewählt werden (vgl. Kapitel 3.1.2 und 3.1.3.2). Daran schließt sich die Vorbereitung für die Verkaufsaktivitäten an, im Rahmen welcher das Planungsteam gebildet und ein Risikomanagement instanziiert wird. Um die Ergebnisse zu optimieren, ist es wichtig, das Desinvestitionsprojekt nicht als Projekt zur Abstoßung eines Geschäftsbereichs sondern viel mehr als strategisches Projekt mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung, zu betrachten (Gole/Hilger 2008, 34ff.). Abbildung 3-10 fasst die Aktivitäten der Strategiephase zusammen.

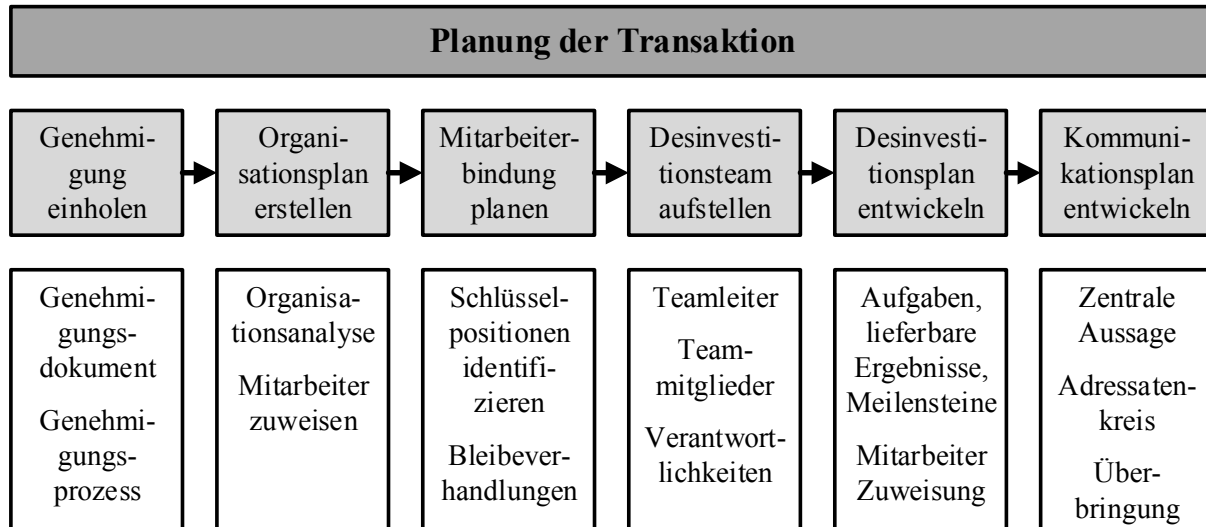


**Abbildung 3-10** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Strategie  
 Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 37)

Zu Beginn der Planungsphase wird zunächst die formale Zustimmung der Unternehmensleitung eingeholt. Gole/Hilger (2008, 68) geben hierzu Hinweise, welche Informationen ein geeignetes

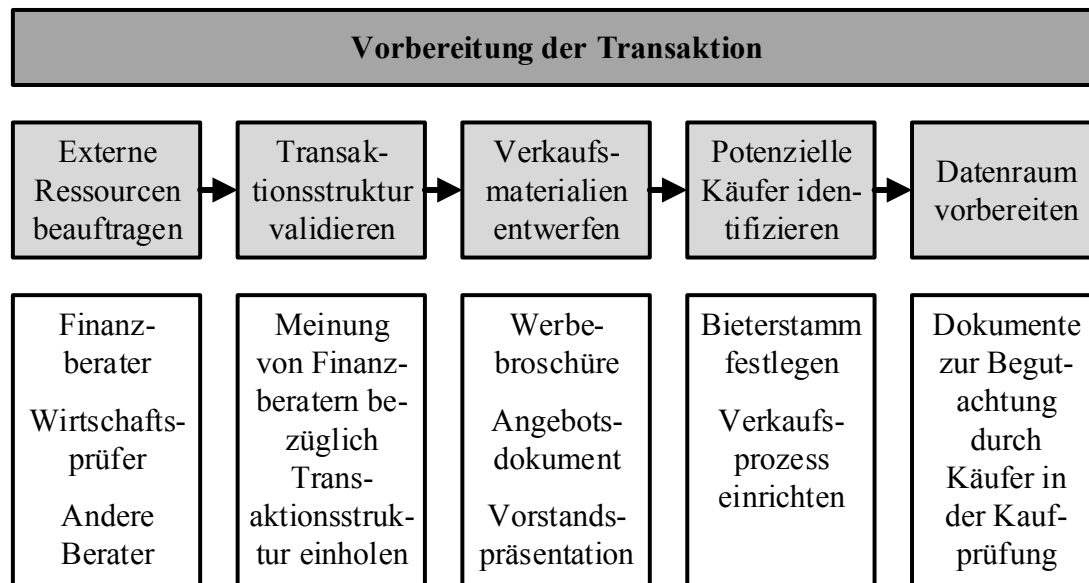


Genehmigungsdokument beinhalten sollte. Ist die Genehmigung erteilt, werden im Rahmen einer Organisationsanalyse die funktionalen Abhängigkeiten des Transaktionsobjekts analysiert. Auch müssen Mitarbeiter für Schlüsselpositionen aber auch neu zu besetzende Stellen (z. B. im Personal- und Rechnungswesen oder der IT) identifiziert und zugewiesen werden. Dies wird schließlich in einem Organisationsplan dokumentiert. Um zu verhindern, dass Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und somit den Wert des Transaktionsobjekts reduzieren, sind frühzeitige Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung erforderlich. Dazu müssen die Schlüsselpositionen identifiziert und Bleibeverhandlungen geführt werden. Als Anreiz sollten Vereinbarungen, die einen potenziellen Käufer abschrecken oder die Personalplanung unflexibel machen, vermieden werden. Neben dem Planungsteam ist auch ein Team für die Realisierung der Desinvestition erforderlich. Dieses Team wird aus Führungskräften der Bereiche Personal, Finanzen, Geschäftsentwicklung und ggf. der Rechtsabteilung aber auch leitenden Angestellten des abzugebenden Geschäftsbereichs gebildet. Je nach Erfordernis werden weitere interne und externe Experten hinzugezogen. Auch der IT-Verantwortliche (CIO) des Unternehmens sollte beratend hinzugezogen werden. Neben der Bestimmung des Teamleiters müssen auch die einzelnen Verantwortlichkeiten geklärt werden. Die Aufgabe dieses Teams ist es schließlich, einen detaillierten Desinvestitionsplan zu entwickeln. Hierin müssen die einzelnen Aufgaben, Ergebnisse und Meilensteine dokumentiert, Verantwortlichkeiten und Termine zugewiesen und zentrale Entscheidungen wie etwa die Wahl der Finanzberater und Wirtschaftsprüfer getroffen werden. Schließlich sollte auch der Kommunikationsplan frühzeitig entwickelt werden. Dabei ist es wichtig, auf eine präzise, konsistente und positive Informationsweitergabe an interne wie externe Interessensgruppen zu achten. Der Kommunikationsplan sollte die Ankündigung, die strategischen Motive, den Wert des Geschäftsbereichs, die beteiligten Parteien und den Zeitraum berücksichtigen (Gole/Hilger 2008, 54ff.). Abbildung 3-11 fasst die Aktivitäten der Planungsphase zusammen.



**Abbildung 3-11** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Planung  
 Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 61)

Die Vorbereitungsphase gliedert sich in die beiden Teilprozesse Vorbereitung der Transaktion und Abtrennung der Geschäftseinheit. Zur Vorbereitung der Transaktion werden zunächst externe Ressourcen wie Finanzberater und Wirtschaftsprüfer beauftragt. Diese evaluieren schließlich die Transaktionsstruktur und unterstützen bei der Erstellung der Verkaufsmaterialien. Auch hier geben Gole/Hilger (2008, 127) Hinweise zu den Bestandteilen des Angebotsdokuments. Auch müssen im Rahmen der Vorbereitung potenzielle Käufer identifiziert werden, denen das Angebot und ggf. weitere Informationen zur Verfügung gestellt werden. Für die weiteren Informationen wird normalerweise ein physischer oder virtueller Datenraum eingerichtet, der dem engeren Käuferkreis Zugang zu vertraulichen Informationen bietet und somit eine Kaufprüfung (*engl. Due Diligence*) ermöglicht. Der Datenraum enthält Informationen über die Finanzen, Produkte und Dienstleistungen, geistiges Eigentum, rechtliche Aspekte, Versicherungen, den Vertrieb, Werbemaßnahmen, den Kundendienst, die Angestellten, Informationssysteme sowie Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Zu den wesentlichen Informationen über Informationssysteme zählen Gole/Hilger (2008, 142) eine Liste der wichtigsten IT Dienstleister und Hersteller, eine Beschreibung der Telefonanlage sowie detaillierte Beschreibungen zu allen wesentlichen Informationssystemen wie E-Mail, Netzwerk, Buchhaltungs-, Kundendienst-, Produktions-, und Verkaufssystemen (Gole/Hilger 2008, 108ff.). Abbildung 3-12 fasst die Aktivitäten der Transaktionsvorbereitung zusammen.



**Abbildung 3-12** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Vorbereitung  
 Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 110)

Als zweiten Teilprozess der Planung sehen Gole/Hilger (2008, 144ff.) die eigentliche Abtrennung des Geschäftsbereichs. Insofern beschreiben die Autoren hier einen fünfstufigen Desintegrationsprozess (siehe Abbildung 3-13). Im ersten Schritt müssen Informationen über die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Funktionen und Fachbereichen ermittelt werden. Um dies möglichst effektiv erledigen zu können, sollte ein Team mit Vertretern aller Fachbereiche, wie etwa der IT, aus Buchhaltung und Finanzen, dem Personalwesen, der Produktion, dem Vertrieb, der Logistik und dem Kundendienst gebildet werden. Dabei ist darauf zu achten, dass jeweils Repräsentanten des Verkäufers als auch des Transaktionsobjekts beteiligt sind. Somit kann gewährleistet werden, dass die wesentlichen Aspekte für die Beendigung der Leistungserbringung auf Seiten des Verkäufers und die Übernahme bzw. den Ersatz durch das Transaktionsobjekt berücksichtigt werden. Als Ausgangspunkt für die Informationsbeschaffung empfehlen die Autoren den Organisationsplan, da sich hieraus die verschiedenen Organisationseinheiten ablesen lassen. Weitere Abhängigkeiten lassen sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung ableiten, wenn man systematisch den Erlös- und Kostenströmen nachgeht und die Verantwortlichen der jeweiligen Kosten- und Erlöskategorien befragt (Gole/Hilger 2008, 149ff.).

Sind alle notwendigen Informationen erhoben und die Abhängigkeiten bekannt, muss der Zielzustand definiert werden. Hierbei ist es wichtig, den Käufer oder zumindest die potenzielle Käufergruppe zu kennen. Daraus ergibt sich, welche Funktionen das Transaktionsobjekt eigenständig erbringen muss und für welche Funktionen auf gemeinsame Ressourcen des Käufers zurückgegriffen werden kann. Das Kontinuum reicht dabei von einem nicht eigenständigen Wirtschaftsobjekt, welches vollständig in das Käuferunternehmen integriert werden muss, bis hin zu einem komplett autonomen Unternehmen. Neben den Erwartungen des Käufers kann auch der Verkäufer eine feste Vorstellung darüber haben, wie er das Transaktionsobjekt abgeben möchte, da die verschiedenen Zielzustände mit unterschiedlichen Aufwänden

verbunden sind. Die Kenntnis der potenziellen Käufergruppe ist dabei von besonderer Bedeutung, denn ein strategischer Investor, welcher das Transaktionsobjekt integrieren möchte, wird keine Bereitschaft haben, einen höheren Preis für ein eigenständiges Unternehmen zu bezahlen. Aus dem festgelegten Zielzustand ergibt sich schließlich die Methode der Desintegration. Für jede Funktion ist dabei zu entscheiden, ob für das Transaktionsobjekt eine eigenständige Funktion aufgebaut werden soll, diese durch den Käufer erbracht oder von einem Dritten (ggf. auch dem vorherigen Mutterunternehmen) bezogen wird. Ebenso kann der Verkäufer von Funktionen des Transaktionsobjekts abhängig sein. In diesem Falle muss entschieden werden, ob auf Seiten des Verkäufers eine eigenständige Funktion aufgebaut werden soll, oder diese künftig vom Transaktionsobjekt oder einem Dritten bezogen wird (Gole/Hilger 2008, 158ff.). Weitere Ausführungen zu den Methoden der IT-Desintegration finden sich in Kapitel 3.3.2.6.

Ausgehend vom definierten Zielzustand wird schließlich ein detaillierter Desintegrationsplan für jede Funktion entwickelt. Dabei spielt die zeitliche Planung eine wichtige Rolle, da manche Desintegrationsaktivitäten bereits bis zum Abschluss der Transaktion (*engl. closing*) erledigt sein müssen. Andere Aktivitäten können möglicherweise warten, bis der endgültige Käufer bzw. sein Integrationsplan bekannt sind. Der Desintegrationsplan sollte für jede Funktion folgende Punkte adressieren (Gole/Hilger 2008, 166ff.):

- eine Beschreibung der Ressource
- die für die Transition verantwortlichen Personen (Verkäufer & Transaktionsobjekt)
- den Zielzustand (eigenständig / Integration)
- die Migrationsmethode (für die IT: vgl. Kapitel 3.3.2.6)
- den Abschlusstermin
- die Kosten der Desintegrationsaktivität für den Verkäufer
- den Status
- zu lösende Herausforderungen

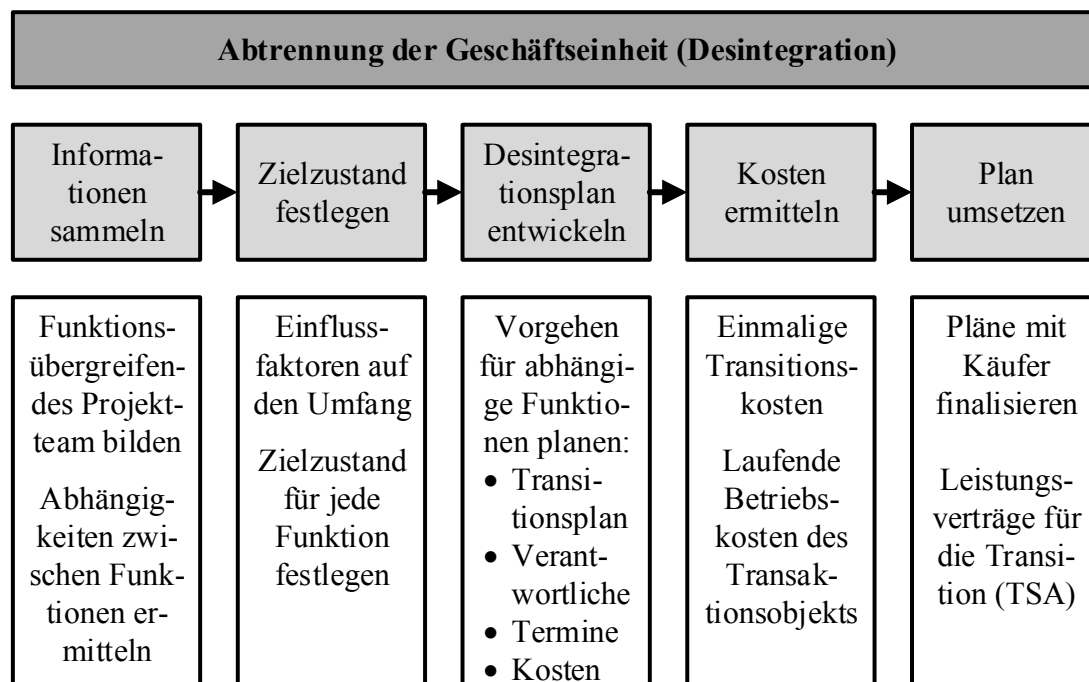
Eine wichtige Komponente des Desintegrationsplans stellen die Kosten dar. Hier lassen sich grundsätzlich zwei Arten unterscheiden: die einmaligen Kosten für die Desintegration und die laufenden künftigen Betriebskosten für das Transaktionsobjekt. Beides stellt eine wichtige Information für die Vertragsverhandlung dar. Die Desintegrationskosten müssen in der Regel vom Verkäufer getragen werden, können aber auch zu Teilen vom Käufer übernommen, oder sollten vom Verkäufer im Verkaufspreis berücksichtigt werden. Die laufenden Betriebskosten beeinflussen die Bewertung des Transaktionsobjekts durch den Käufer. Für die Ermittlung der Desinvestitionskosten schlagen die Autoren ein Schema vor, welches die Kosten in einzelne Kostenblöcke (z.B. Beratung, Hardware, Software, Abfindungen, etc.) herunterbricht. Die laufenden Betriebskosten lassen sich gut aus einem Vergleich zu ähnlichen eigenständigen Unternehmen ableiten oder auf Grund von Erfahrungen ermitteln. Für die pro forma Ergebnisrechnung sollten die Änderungsmaßnahmen gegenüber dem bisherigen Betrieb ausgewiesen werden (Gole/Hilger 2008, 170ff.).

Den letzten Schritt der Desintegration stellt die Umsetzung des Plans dar. Mit Abschluss der Transaktion wird für einzelne Funktionen die Leistungserbringung beendet. Sofern bis dahin noch keine eigenständigen Funktionen aufgebaut wurden, oder die Leistungserbringung noch nicht durch den Käufer erfolgen kann, müssen spezielle Leistungsvereinbarungen getroffen

werden (Gole/Hilger 2008, 177ff.). Kurzfristige Leistungsvereinbarungen (*engl. Transitional Service Agreement, TSA*) sind dazu gedacht, die Leistungserbringung einer bestimmten Funktion temporär zu gewährleisten, bis diese durch das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer erbracht werden kann. Langfristige Geschäftsvereinbarungen (*engl. commercial services*) werden getroffen, wenn ein Fremdbezug vorgesehen ist. Dies entspricht einer Outsourcing-Beziehung zwischen dem Transaktionsobjekt und dem vormaligen Mutterunternehmen (vgl. Kapitel 3.1.5)

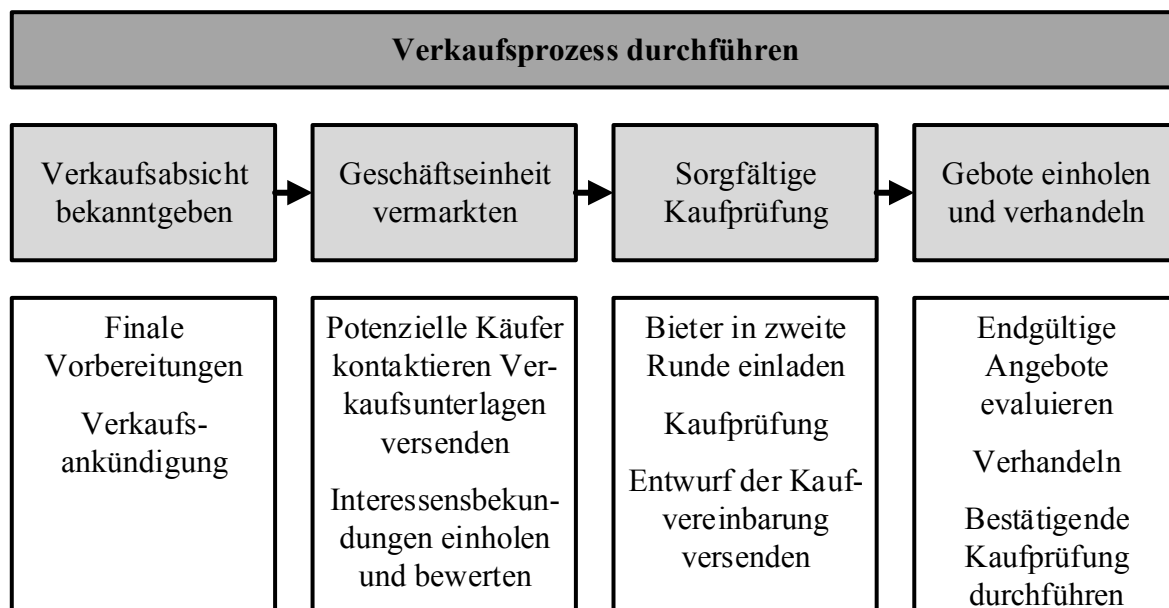
Für die Desintegrationsphase empfehlen Gole/Hilger (2008, 178f.) auf eine regelmäßige Kommunikation des funktionsübergreifenden Teams zu achten, um zeitnah auf neue oder unerwartete Aspekte reagieren zu können. Zudem sollte die Desintegrationsplanung möglichst früh beginnen, auch wenn noch kein Käufer feststeht. So kann man zumindest verschiedene Szenarios evaluieren, nimmt zeitlichen Druck aus dem Prozess und reduziert das Risiko, etwas Wichtiges zu übersehen. Auch sollte immer ein Rückfallplan existieren, um auf unvorhergesehenes reagieren zu können. Nicht zuletzt muss auch ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, dass Zielkonflikte zwischen dem Transaktionsobjekt und dem verkaufenden Unternehmen existieren können. So mag der für den Verkäufer beste Desintegrationsansatz nicht unbedingt auch das beste Vorgehen für das Transaktionsobjekt sein (Gole/Hilger 2008, 178f.).

Abbildung 3-13 fasst die Aktivitäten der Desintegration zusammen.



**Abbildung 3-13** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Desintegration  
Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 149)

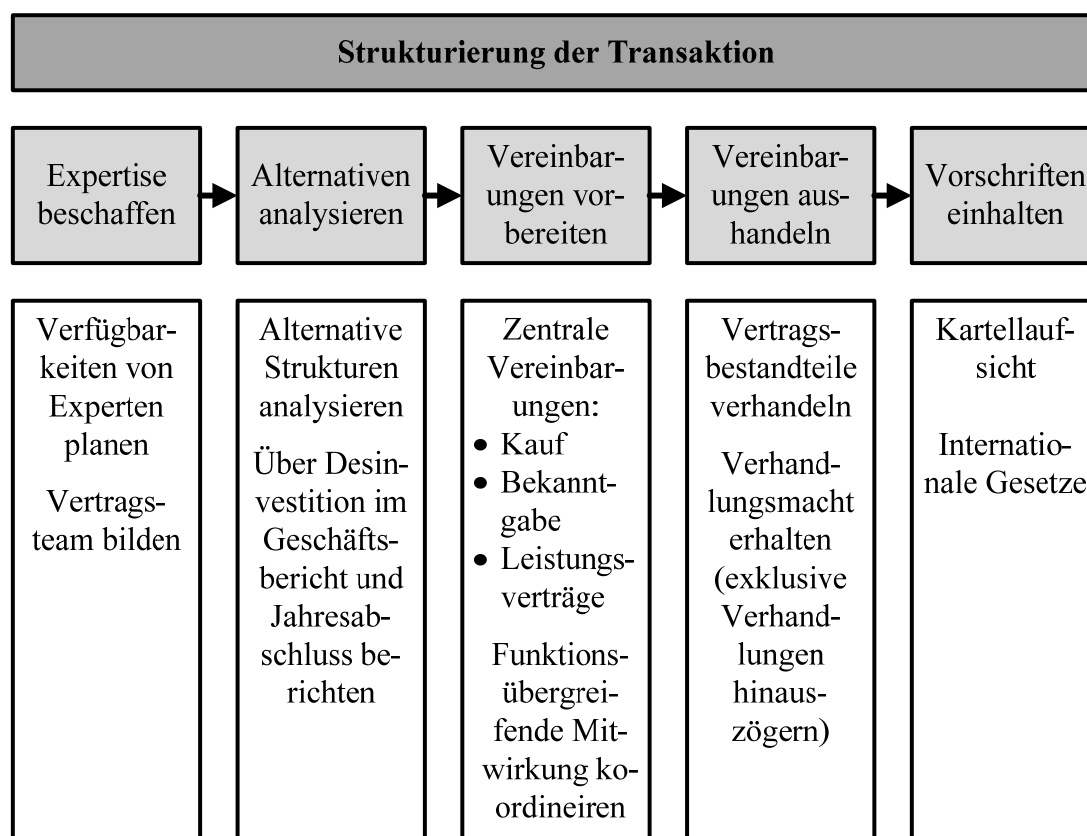
Wie die Vorbereitungsphase wird auch die Durchführungsphase in zwei Teilprozesse gegliedert. Zum einen der Verkaufsprozess, zum anderen die Strukturierung der Transaktion. Während die bisherigen Phasen im Desinvestitionsprozess vertraulich behandelt wurden, erfolgt nun die öffentliche Ankündigung der Verkaufsabsicht. Hierüber werden insbesondere auch die Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten informiert. Da die verschiedenen Interessensgruppen meist Nachteile durch die Desinvestition erwarten, ist auf eine ausgewählte Kommunikationspolitik zu achten. Dabei sollte beispielsweise auf die Unternehmensstrategie und deren Bezug zum Verkauf, die Auswirkungen für die Mitarbeiter und den Unternehmenswert eingegangen werden. Im nächsten Schritt werden die in der Vorbereitungsphase identifizierten potenziellen Käufer angeschrieben. Besteht tiefgreifendes Interesse, werden nach Unterzeichnung von Vertraulichkeitsvereinbarungen, weitere Angebotsdokumente zur Verfügung gestellt. Auf Basis der Interessensbekundungen, welche noch kein bindendes Angebot darstellen, wählt der Verkäufer nach bestimmten Kriterien einen engeren Kreis an potenziellen Käufern aus. Diesen Unternehmen wird schließlich die Gelegenheit zu einer sorgfältigen Kaufprüfung geboten. Hierzu erhalten diese eine Präsentation vom Management, Zugang zum Datenraum und bei Bedarf werden weitere Gespräche geführt. Nach Abschluss der Kaufprüfung geben die interessierten Käufer ihre Gebote (Preis, Zahlungsmodalitäten, etc.) ab. Hieran schließen sich für gewöhnlich Nachverhandlungen über einzelne Modalitäten und eine bestätigende Kaufprüfung an (Gole/Hilger 2008, 182ff.). Abbildung 3-14 fasst die Aktivitäten des Verkaufsprozesses zusammen.



**Abbildung 3-14** *Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Verkauf*  
Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 187)

Der zweite Teilprozess der Durchführungsphase befasst sich mit der Strukturierung der Transaktion. Hierzu werden weitere externe und interne Experten hinzugezogen und ein Team gebildet, welches sich um die Vertragsgestaltung kümmert. Dieses Team evaluiert zunächst verschiedene Strukturierungsansätze, wobei insbesondere steuerliche und rechtliche Aspekte

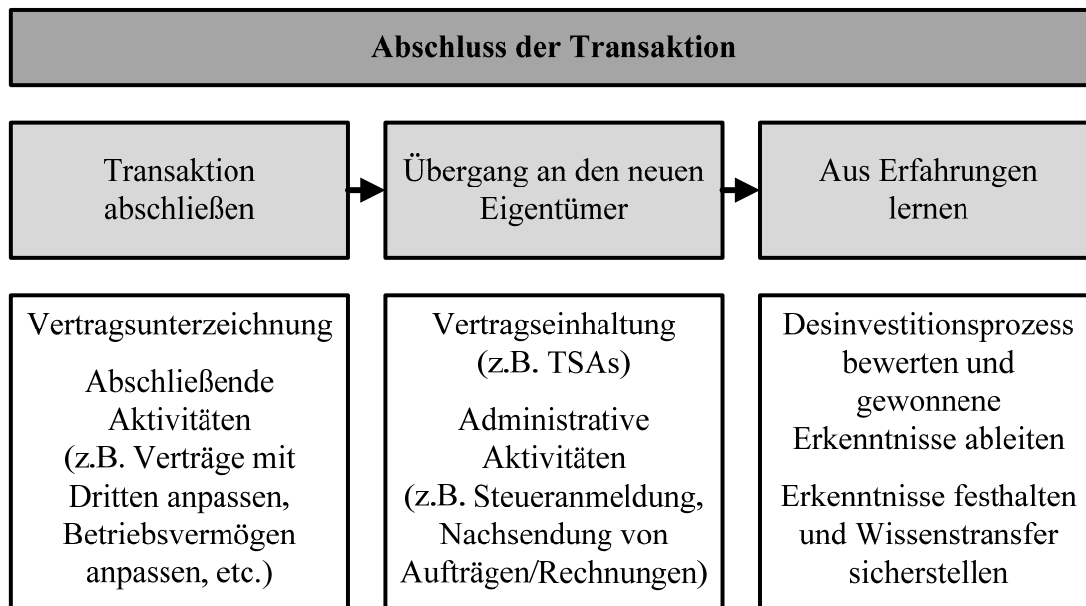
sowie die Auswirkungen auf die Rechnungslegung zu berücksichtigen sind (vgl. Kapitel 3.1.2). Daran schließt sich der Vertragsentwurf an, welcher von den Verantwortlichen der jeweiligen Funktionen begleitet werden sollte, um alle wesentlichen Aspekte zu beinhalten. Auch Leistungsvereinbarungen (TSAs) werden an dieser Stelle möglichst genau beschrieben. Auf Grundlage des Vertragsentwurfs werden schließlich weitere Verhandlungen mit dem engsten Käuferkreis geführt. Exklusive Verhandlungen sollten dabei möglichst vermieden werden, um sich alle Optionen offen zu halten. Schließlich muss auch gewährleistet werden, dass alle rechtlichen Vorschriften eingehalten werden. Hierzu müssen die erforderlichen Unterlagen fristgerecht bei den zuständigen Behörden eingehen (Gole/Hilger 2008, 222ff.). Abbildung 3-15 fasst die Aktivitäten der Transaktionsstrukturierung zusammen.



**Abbildung 3-15** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Strukturierung  
 Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 226)

Sind sich Käufer und Verkäufer einig geworden, kommt es zum Vertragsabschluss. Hieran schließen sich ggf. weitere Aktivitäten wie etwa die Anpassung von Verträgen mit Dritten an, bis die Transaktion abgeschlossen ist. Aus dem Vertrag ergibt sich auch der Zeitpunkt des Eigentumsübergangs. Dafür sind noch einige administrative Aktivitäten und unter Umständen noch vertragliche Zusicherungen zu erfüllen. Hierzu zählen insbesondere auch alle Vorbereitungsmaßnahmen, die notwendig sind um die in den Leistungsvereinbarungen (TSAs) zugesicherten Funktionen, erbringen zu können. Der letzte Schritt eines Desinvestitionsprozesses sollte eine abschließende Reflektion beinhalten. In dieser wird der Desinvestitionsprozess noch einmal bewertet, es werden Erfahrungen dokumentiert und

Verbesserungspotenziale für die nächste Desinvestition abgeleitet (Gole/Hilger 2008, 272ff.). Abbildung 3-16 fasst die Aktivitäten des Transaktionsabschlusses zusammen.



**Abbildung 3-16** Vorgehensmodell nach Gole/Hilger (2008) – Teilprozess Abschluss  
Quelle: in Anlehnung an Gole/Hilger (2008, 274)

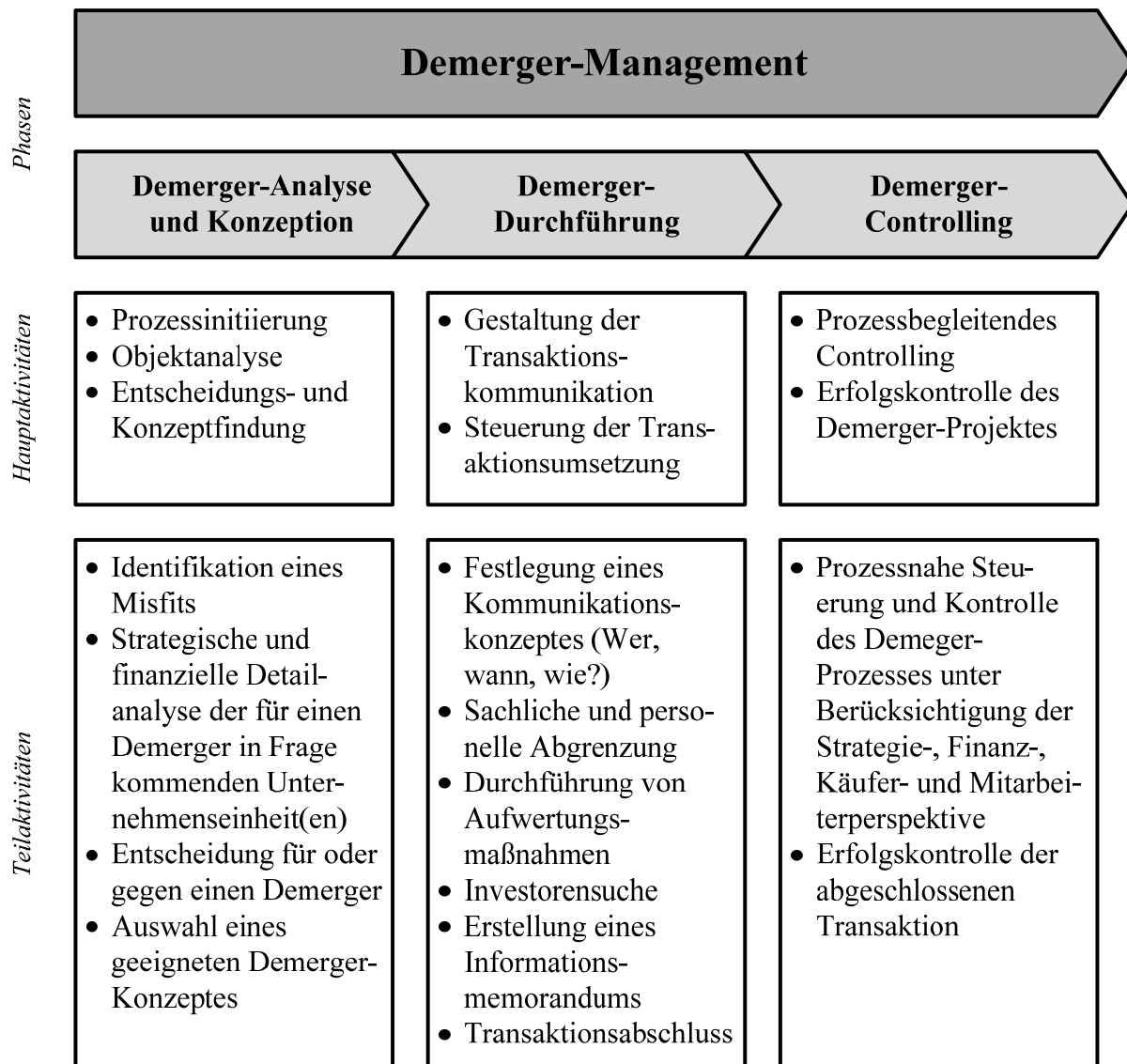
Basierend auf ihrer Erfahrung beschreiben Gole/Hilger (2008) den Desinvestitionsprozess, sehr ausführlich. Dabei richtet sich die Strukturierung ihres Vorgehens insbesondere an den Aspekten der Vertragsverhandlung aus. Im Rahmen ihres Desinvestitionsprozesses gehen die Autoren auch auf den Desintegrationsprozess (vgl. Abbildung 3-13) ein, welcher in ihrem idealtypischen Ablauf noch vor Vertragsunterzeichnung abgeschlossen ist. Kaum Berücksichtigung findet dagegen die operative Umsetzung. So fokussieren sich die Ausführungen zum Desintegrationsprozess fast ausschließlich auf die Planung. Auch endet der Desinvestitionsprozess im Wesentlichen mit der Vertragsunterzeichnung, auf den Transaktionsabschluss bzw. den Übergang gehen die Autoren kaum ein.

### 3.3.2.2 Demerger-Management-Prozess nach Wirtz (2003)

In Anlehnung an den Prozess bei Unternehmensübernahmen und –fusionen beschreibt Wirtz (2003, 435ff.) den idealtypischen Verlauf eines Demergerprojektes (vgl. Abbildung 3-17). Dieses gliedert sich in eine konzeptionelle Phase, eine Phase der Umsetzung sowie eine Phase der Steuerung und Erfolgskontrolle. Für jede dieser Phasen benennt der Autor die Haupt- und Teilaktivitäten. Dabei lassen sich die einzelnen Prozessphasen in der Praxis jedoch nicht immer trennscharf abgrenzen.

Wirtz (2003, 411) versteht unter einem Demerger die Desintegration oder Abspaltung von Unternehmensteilen nach einer vorausgegangen Fusion oder Akquisition (vgl. Kapitel 3.1.3.1). Insofern kann der vorgestellte Ablauf als Desinvestitionsprozess aufgefasst werden.





**Abbildung 3-17** Prozess des Demerger-Managements nach Wirtz/Wecker (2006)  
 Quelle: in Anlehnung an Wirtz (2003, 436)

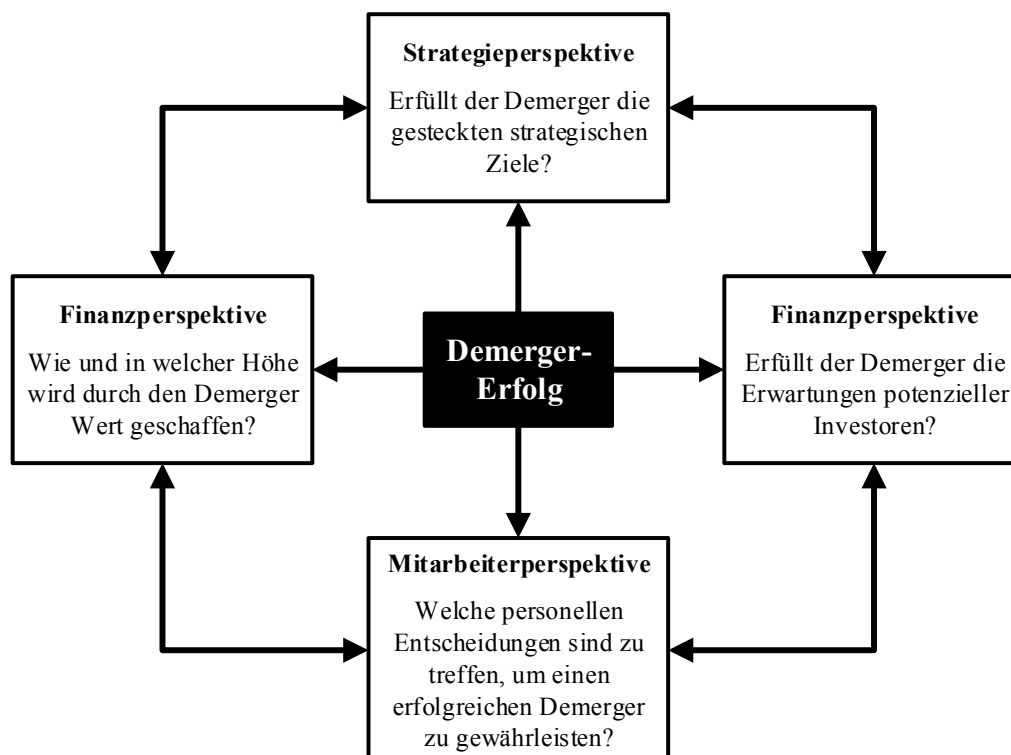
Im Rahmen der Analyse- und Konzeptphase werden die Voraussetzungen für eine Desinvestition geschaffen. Der Prozess wird dabei durch das Aufdecken von Zielabweichungen (*engl. misfit*) initiiert. Die auslösenden Faktoren können beispielsweise eine schlechte Rentabilität, veränderte strategische Ziele oder ein hoher Investitionsbedarf sein (in Kapitel 3.2 werden verschiedene Motive ausführlich beschrieben). Hieran schließt sich eine detaillierte Analyse des betrachteten Unternehmensteils an, welche insbesondere unter finanziellen und strategischen Gesichtspunkten geführt wird. Auf Basis des Analyseergebnisses wird schließlich eine Entscheidung darüber getroffen, ob der Unternehmensteil fortgeführt wird oder nicht. Wird gegen die Fortführung entschieden, muss ein geeignetes Demergerkonzept entwickelt werden (Wirtz 2003, 437ff.). Die Analyse- und Konzeptphase entspricht im Wesentlichen der Strategiephase bei Gole/Hilger (2008).

Die Durchführungsphase stellt den Kern des vorgeschlagenen Prozesses dar. Sie beginnt mit der Abgrenzung des Transaktionsobjekts und endet mit dem Transaktionsabschluss. Begleitend dazu müssen verschiedene Kommunikationsmaßnahmen getroffen werden. Hierbei ist festzulegen, welcher Adressatenkreis (Mitarbeiter, Kapitalmarkt, etc.) wann und in welcher Form (persönlich, Pressemeldungen, etc.) über die bevorstehenden Veränderungen informiert werden muss (Wirtz 2003, 445ff.). Für sensible Informationen sollte der Grundsatz gelten, dass keine Interessensgruppe eher informiert werden soll, als dies für Ihre Aufgabenerfüllung erforderlich ist (Friedrich 1998, 30).

Die eigentlichen Umsetzungsmaßnahmen beginnen mit der Abgrenzung des Transaktionsobjekts. Dabei wird der zur Disposition stehende Unternehmensbereich so umstrukturiert, dass die organisatorischen und rechtlichen Voraussetzungen für einen Demerger erfüllt werden. Hierzu zählt die personelle Abgrenzung, im Rahmen welcher über die Allokation der Mitarbeiter und des Managements zwischen Transaktionsobjekt und dem restlichen Unternehmen entschieden wird. Neben der personellen Abgrenzung muss auch eine sachliche Abgrenzung vorgenommen werden. Dabei werden die einzelnen Vermögensgegenstände und die Rechtsform für das Transaktionsobjekt bestimmt. Ziel der Abgrenzung ist die eigenständige Überlebensfähigkeit des Transaktionsobjekts (*engl. stand-alone-capability*). Dabei ist darauf zu achten, dass das Transaktionsobjekt die notwendigen Ressourcen erhält. Hieran schließen sich Aufwertungsmaßnahmen an, die darauf abzielen, die Attraktivität des Transaktionsobjekts für Investoren zu steigern. Darunter fallen vermögenswirksame Aufwertungsmaßnahmen wie beispielsweise die Ausstattung mit Rechten und Patenten oder eine gezielte Beeinflussung der Bilanz zur Verbesserung der Eigen- bzw. Fremdkapitalquote. Daneben gibt es nicht-bilanzwirksame Aufwertungsmaßnahmen, wie etwa die Zuordnung hoch qualifizierter Mitarbeiter oder eines erfahrenen Managementteams. An die Aufwertungsmaßnahmen schließt sich die Investorensuche als weitere Teilaktivität an. Hierbei lassen sich neben dem Kapitalmarkt insbesondere strategische Käufer und Finanzinvestoren unterscheiden. Während Finanzinvestoren auf ein überzeugendes Geschäftsmodell und ein erfahrenes Managementteam achten um nachhaltig positive Gewinnaussichten bei geringem Investitionsbedarf zu erzielen, steht bei strategischen Käufern die Stärkung der eigenen Marktposition im Vordergrund. Als weitere Teilaktivität gilt die Erstellung des Informationsmemorandums. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um eine Werbebroschüre, die das Interesse am Transaktionsobjekt wecken soll. Die darin enthaltenen Informationen sind jedoch streng vertraulich und werden nur unter Einhaltung einer Geheimhaltungsvereinbarung an potenzielle Käufer weitergegeben. Das Informationsmemorandum bildet dabei die Grundlage für ein erstes unverbindliches Angebot der Interessenten. Die letzte Teilaktivität der Durchführungsphase ist der Transaktionsabschluss. Hierbei werden Einzelverhandlungen mit allen Kaufinteressenten geführt. Alternativ kann auch ein Bieterverfahren zur Anwendung kommen. Den Kaufinteressenten wird in diesem Zusammenhang auch Zugang zu weiteren vertraulichen Informationen in einem Datenraum gewährt, so dass diese eine Kaufprüfung zur wirtschaftlichen und rechtlichen Bewertung des Transaktionsobjekts durchführen können. Kommt eine Einigung mit einem Käufer zustande, wird der Kaufvertrag unterschrieben und das Transaktionsobjekt geht an den neuen Eigentümer über (Wirtz 2003, 447ff.; Wirtz/Wecker 2006, 1174ff.). Die Durchführungsphase entspricht im Wesentlichen den Phasen Planung, Vorbereitung, Durchführung und Abschluss bei Gole/Hilger (2008).

Als letzte Phase beschreibt Wirtz (2003, 458ff.) das Demerger-Controlling, wobei sich dieses in ein prozessbegleitendes Controlling und eine Erfolgskontrolle des Demerger-Projekts untergliedern lässt. Ziel des Demerger-Controllings ist die „Steuerung und Kontrolle des Transaktionsprozesses sowie die Bewertung des wirtschaftlichen und strategischen Zielerreichungsgrads“ (Wirtz 2003, 458). Für das prozessbegleitende Controlling schlägt der Autor eine *Demerger-Balanced Scorecard* vor (vgl. Abbildung 3-18). Hierdurch lassen sich für die wesentlichen Interessensgruppen adäquate Ziele und Kennzahlen definieren. Sämtliche, im Rahmen des Demerger geplanten und durchgeführten Maßnahmen müssen hinsichtlich ihrer Zielkonformität überprüft werden (Wirtz 2003, 458; Wirtz/Wecker 2006, 1181).

Neben der konzeptionellen Gestaltung des Demerger-Controllings sollte auch eine fortlaufende Kontrolle durchgeführt werden. Hierzu schlagen die Autoren vier Kontrollaktivitäten vor: (1) Im Rahmen der Prämissenkontrolle werden die der Strategie zugrundeliegenden Annahmen auf Plausibilität und Konsistenz überprüft. (2) Die Durchführungskontrolle evaluiert ob einzelnen Aktivitäten zielkonform sind und korrekt durchgeführt werden. (3) Im Rahmen der Fortschrittskontrolle werden sämtliche Aktivitäten auf der Zeitachse hinsichtlich ihres Fortschrittes überprüft. (4) Die Ergebniskontrolle prüft die Gesamtzielerreichung nach Abschluss von Einzelaktivitäten (Wirtz/Wecker 2006, 1181f.).



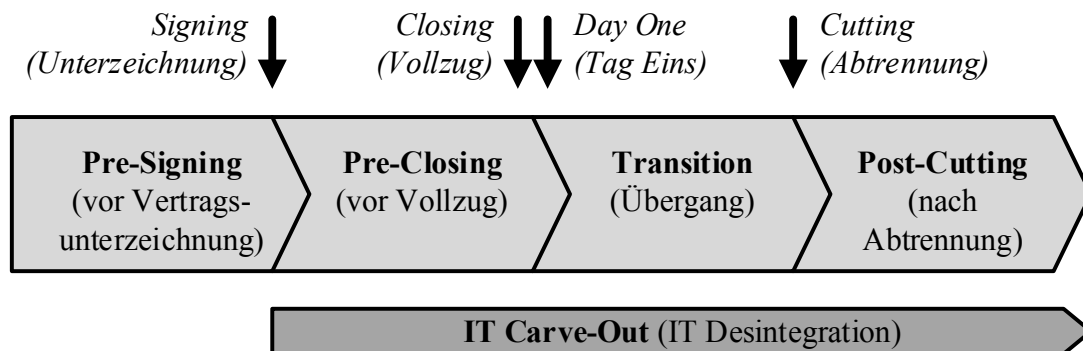
**Abbildung 3-18** *Demerger-Balanced Scorecard*  
Quelle: in Anlehnung an Wirtz (2003, 459)

Auf Grund der Komplexität von Demerger-Transaktionen ist der Einsatz eines standardisierten Verfahrens zur Erfolgsmessung nur schwer möglich. Dieses muss den Anforderungen der jeweiligen Transaktion und deren Interessensgruppen gerecht werden. Grundsätzliche lassen sich jedoch kapitalmarkt-, jahresabschluss-, ereignis- und bedarfsorientierte Ansätze heranziehen (vgl. Kapitel 5.3). Dabei lässt sich der Erfolg zu unterschiedlichen Zeitpunkten (z.B. Abschluss der Transaktion) oder über einen gewissen Zeitraum (kurz-, mittel-, langfristig) bewerten (Wirtz/Wecker 2006, 1182f.).

Wirtz/Wecker (2006) beschreiben einen dreistufigen Desinvestitionsprozess, wobei sich die einzelnen Phasen nicht immer sequentiell, wie in Abbildung 3-17 dargestellt, anordnen lassen. Im Wesentlichen decken sich die Aktivitäten mit jenen des Vorgehensmodells von Gole/Hilger (2008), doch sind die Ausführungen nicht so detailliert. Das größte Abgrenzungsmerkmal zu vergleichbaren Vorgehensmodellen stellt die Hervorhebung der Kontroll- und Steuerungsaktivitäten zur Sicherstellung des Desinvestitionserfolgs dar. Wie auch Gole/Hilger (2008), gehen Wirtz/Wecker (2006) kaum auf die operative Umsetzung ein.

### 3.3.2.3 Ablauf eines IT Carve-Out Projekts nach Leimeister et al. (2008)

Im Gegensatz zu den vorausgehend beschriebenen Vorgehensmodellen, fokussiert das Modell nach Leimeister et al. (2008a, 1769) auf die IT-Desintegration. In ihrem ursprünglichen Modell beschreiben sie die drei Phasen *Pre-Signing*, *Pre-Closing* und *Transition*. Fähling et al. (2009, 8) ergänzen noch die Phase *Post-Cutting*, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass die IT Desintegration bzw. die Integration nach der Übergangsphase häufig noch nicht abgeschlossen ist. Abbildung 3-19 zeigt die vier Phasen des IT Carve-Out Prozesses.



**Abbildung 3-19** *Ablauf eines IT Carve-Out Projekts nach Leimeister et al. (2008)*  
 Quelle: in Anlehnung an Leimeister et al. (2008a, 1769)  
 und Fähling et al. (2009, 8)

Die Phase vor der Vertragsunterzeichnung (*engl. Pre-Signing*) umfasst alle Aktivitäten, die notwendig sind um zu einer Einigung über den Kaufvertrag, dessen Rahmenbedingungen sowie die Verteilung der Desintegrationskosten auf die Vertragspartner zu gelangen. Dabei werden auch die Zeitpunkte für die folgenden Meilensteine Vollzug (*engl. Closing*) und Abtrennung (*engl. Cutting*) gesetzt, welche für die Projektplanung des IT Desintegrationsprojekts von zentraler Bedeutung sind. Meist beginnen in dieser Phase auch die Vorbereitungen des

Desintegrationsprojekts, indem eine Projektmanagementstruktur aufgesetzt wird (Leimeister et al. 2008a, 1769). Problematisch erweist sich an dieser Stelle, dass sich das IT Desintegrationsteam zu diesem Zeitpunkt in der Regel noch nicht mit dem IT Integrationsteam des Käufers abstimmen darf, sondern auf die formelle Zustimmung der Kartellbehörden warten muss (Fähling et al. 2009, 7). Dies erschwert die Projektplanung, da Ungewissheiten über die Anforderungen des IT Integrationsteams bestehen. Diese Phase endet mit der Vertragsunterzeichnung, was zu einem rechtlich bindenden Kaufvertrag führt.

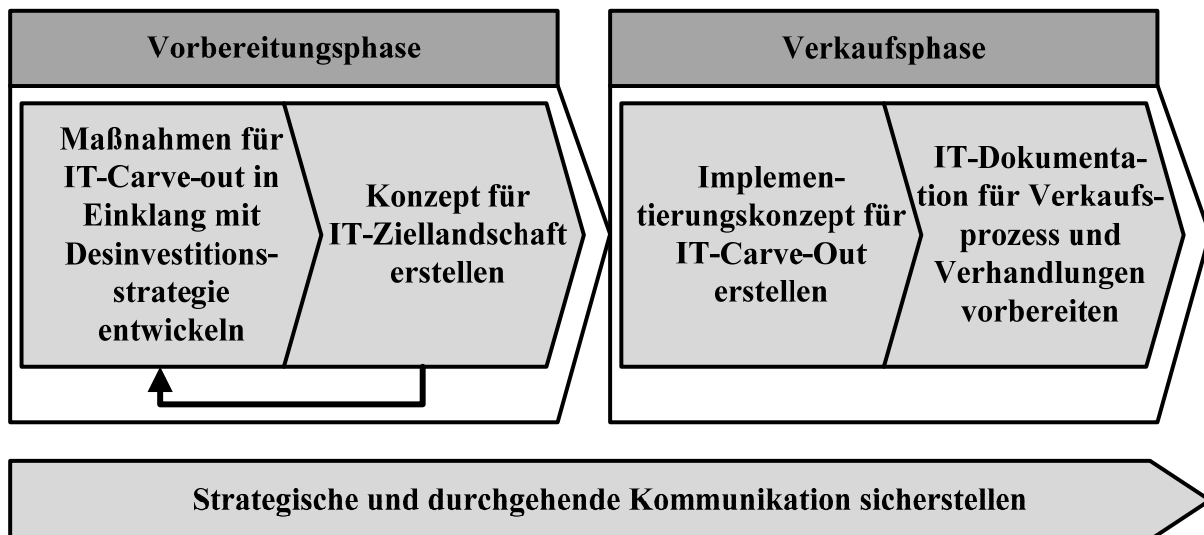
Nach Abschluss der Vertragsverhandlungen beginnt die die Vollzugsphase (*engl. Pre-Closing*) und damit die eigentlichen Aktivitäten der IT Desintegration. Falls nicht bereits geschehen, wird zunächst eine Projektmanagementstruktur eingerichtet (Leimeister et al. 2008a, 1769). Im Rahmen der IT Desintegration werden in dieser Phase alle relevanten Informationssysteme identifiziert, bewertet und für den weiteren Desintegrationsprozess priorisiert und mit deren Umsetzung begonnen. Auf Grund gesetzlicher Bestimmungen müssen bestimmte Informationssysteme bis zum Ende dieser Phase getrennt sei. Hierzu zählen insbesondere die Systeme für das Rechnungs- und Berichtswesen, im weiteren Sinne die ERP-Anwendungen (Leimeister et al. 2008b, 631). Auch die Netzwerke und Basisdienste (z.B. Dateiablagen) werden in dieser Phase analysiert (Fähling et al. 2009, 7). Der Zeitpunkt der Trennung kann dabei aber individuell vereinbart werden (Leimeister et al. 2008b, 631). Die Vollzugsphase endet mit dem Meilenstein Vollzug (*engl. closing*). Dieser bezeichnet den Zeitpunkt zu dem die Unternehmensübertragung faktisch vollzogen wird und die Leistungsgewalt auf den neuen Eigentümer übergeht (Holzapfel/Pällath 2003, 36).

Die Übergangsphase (*engl. Transition*) beschreibt den Zeitraum, in dem die vollständige Trennung durchgeführt wird. Dabei ist das Transaktionsobjekt vom ersten Tag an (*engl. Day One*) entweder ein rechtlich eigenständiges Unternehmen, oder in der Leistungsgewalt des Käufers. Abhängig von der Desintegrationsmethode (vgl. Kapitel 3.3.2.6) werden beispielsweise Daten migriert und bislang noch von der ehemaligen Muttergesellschaft bezogene IT Dienste in eigene Systeme überführt (Fähling et al. 2009, 8). Diese Phase endet mit dem Meilenstein Abtrennung (*engl. Cutting*).

Im Idealfall ist mit dem Meilenstein Abtrennung (*engl. Cutting*) die Desintegration abgeschlossen. Auf Grund der Komplexität der IT Desintegration kann es vorkommen, dass noch nicht alle Systeme abgetrennt wurden, bzw. bis zur vollständigen Integration ein Zugriff auf die Altsysteme seitens des Käufers erwünscht ist. Das Auslaufen der verbleibenden Leistungsvereinbarungen über IT Dienste der ehemaligen Muttergesellschaft findet im Rahmen der letzten Phase nach der Abtrennung (*engl. Post-Cutting*) statt (Fähling et al. 2009, 8).

### 3.3.2.4 Aufgaben der IT im Carve-Out-Prozess nach Buchta et al. (2009)

Buchta et al. (2009, 78ff.) gliedert den Desintegrationsprozess in zwei Hauptphasen: die Vorbereitungsphase und die Verkaufsphase (vgl. Abbildung 3-20). Über beide Phasen hinweg sieht der Prozess eine kontinuierliche Kommunikation vor. Diese soll sicherstellen, dass wichtige Wissensträger während des Desintegrationsprozesses das Unternehmen nicht verlassen und somit den Wert des zu verkaufenden Unternehmens mindern.



**Abbildung 3-20** Aufgaben der IT im Carve-Out Prozess nach Buchta et al. (2009)  
Quelle: in Anlehnung an Buchta et al. (2009, 79)

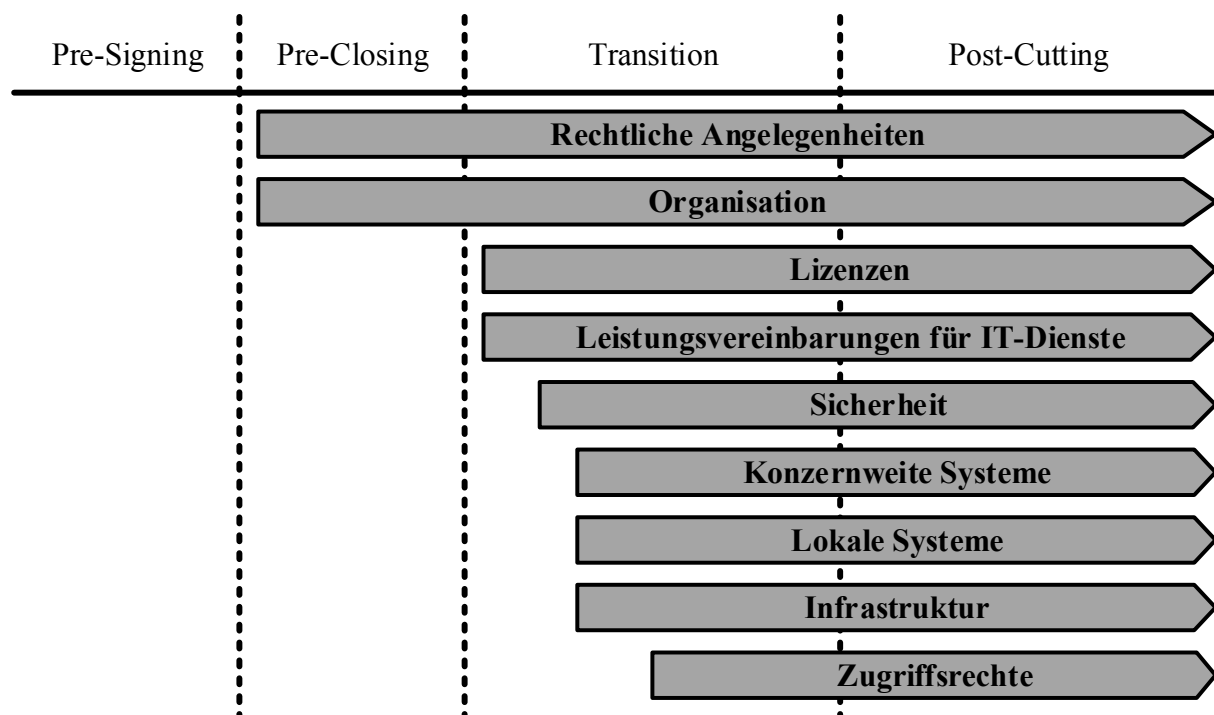
Die Grundlage für die Vorbereitungsphase ist eine im Vorfeld festgelegte Desinvestitionsstrategie. Im Einklang mit dieser werden Abhängigkeiten der IT zwischen dem Transaktionsobjekt und den verbleibenden Unternehmensteilen identifiziert sowie Anforderungen für die IT-Desintegration ermittelt. Dabei werden insbesondere die Kostenstrukturen untersucht und eine Risikoanalyse durchgeführt (Buchta et al. 2009, 79). Darüber hinaus müssen die vorhandenen Lizenzen überprüft und entsprechend des Bedarfs des Transformationsobjekts übertragen werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Lizenzen möglicherweise nicht immer übertragen werden dürfen. Dieser Umstand sowie etwaige Volumenadjustierungen führen zu Neuverhandlungen und Vertragsanpassungen (Buchta et al. 2009, 80). Je nach gewählter Vorgehensweise (vgl. Kapitel 3.3.2.6) können Vereinbarungen über die vorübergehende Nutzung von IT Ressourcen (z.B. Rechenzentrumsbetrieb) der Muttergesellschaft notwendig sein. Am Ende der Vorbereitungsphase müssen alle Maßnahmen in einem Desintegrationskonzept festgelegt und ein Konzept für die zukünftige IT-Landschaft entwickelt werden. Die notwendigen Schritte zur Durchführung der Desintegration werden schließlich in einem Umsetzungsplan festgehalten (Buchta et al. 2009, 80).

In der Verkaufsphase wird im Rahmen des Implementierungskonzepts festgelegt, welche Maßnahmen kurzfristig umgesetzt werden müssen und welche erst nach Bedarf des Käufers und dessen Anforderungen durchgeführt werden. Zu den kurzfristigen Maßnahmen zählen meist

die Trennung der E-Mail Systeme. Wichtige und meist aufwändige Desintegrationsmaßnahmen, wie beispielsweise die Trennung von Produktionsplanungs- und –steuerungssystemen, sollten dagegen mit dem Käufer abgestimmt werden, damit diese im Idealfall direkt in dessen IT-Systeme überführt werden können (Buchta et al. 2009, 82). Die dafür notwendige Dokumentation muss seitens der IT für den Verkaufsprozess und die Vertragsverhandlungen vorbereitet werden. Um eine eigenständige Handlungsfähigkeit sicherzustellen, werden für einen bestimmten Zeitraum IT-Leistungen von der bisherigen Muttergesellschaft zur Verfügung gestellt. Dabei müssen jedoch die Systeme für das Rechnungs- und Berichtswesen getrennt sein (eigener Buchungskreis). Dies kann beispielsweise durch eine Mandantenkopie und Löschen nicht mehr benötigter Daten, das Aufsetzen eines neuen Mandanten und einer Migration der Altdaten oder die Einführung eines eigenen, unter Umständen weniger komplexen Buchhaltungssystems erfolgen (Buchta et al. 2009, 83).

### 3.3.2.5 Prozess nach Matthes et al. (2012)

Aufbauend auf dem Vorgehensmodell nach Leimeister et al. (2008a, 1769) und Fähling et al. (2009, 8) beschreiben Matthes et al. (2012, 19ff.) wesentliche Aufgaben entlang der vier Phasen. Dabei untergliedern sie die Aufgaben in neun Teilprojekte (*engl. workstreams*). Abbildung 3-21 gibt einen Überblick über die in den einzelnen Phasen aktiven Teilprojekte.



**Abbildung 3-21** Teilprojekte im Carve-Out nach Matthes et al. (2012)  
Quelle: in Anlehnung an Matthes et al. (2012, 19)

Die Aufgabe des Teilprojekts Rechtliche Angelegenheiten ist es, ein rechtliches Rahmenwerk für den Desintegrationsprozess zu entwickeln. Hierfür werden entsprechende Leitfäden für die einzelnen Teilprojekte herausgegeben. Des Weiteren führt dieses Teilprojekt eine rechtliche

Bewertung der Übertragbarkeit von Softwarelizenzen durch, erstellt und prüft Leistungsvereinbarungen zwischen der Muttergesellschaft und dem Transaktionsobjekt und legt fest, welche Daten und Anwendungen aus rechtlicher Sicht getrennt werden müssen. Auch bewertet es Zugriffsrechte und unterstützt bei Verhandlungen über temporäre Netzwerk- und Infrastrukturlösungen (Matthes et al. 2012, 21f.).

Das Teilprojekt Organisation ist für die Bildung des IT Desintegrationsteams sowie den Aufbau einer IT Abteilung im Transaktionsobjekt verantwortlich. Um der neu geschaffenen IT Abteilung das Wissen über den Betrieb der Informationssysteme zu vermitteln müssen auch entsprechende Schulungen organisiert werden. Darüber hinaus berichtet dieses Teilprojekt regelmäßig über den Fortschritt des IT Desintegrationsprojekts (Matthes et al. 2012, 23f.).

Zu den Aufgaben des Teilprojekts Lizenzen zählen insbesondere die Reorganisation des Lizenzpools des Verkäufers sowie die Überführung der notwendigen Lizenzen an das Transaktionsobjekt. Lizenzen beschreiben dabei das Recht eines Lizenznehmers, die Software eines Lizenzgebers auf den dafür vorgesehenen Geräten auszuführen. Hierfür müssen der Istzustand erhoben und der Sollzustand für die Muttergesellschaft und das Transaktionsobjekt bestimmt werden. Auf dieser Basis können Lizenzen gekündigt und beschafft oder ein Übergang auf das Transaktionsobjekt mit dem Lizenzgeber verhandelt werden (Matthes et al. 2012, 25f.).

Das Teilprojekt Leistungsvereinbarungen für IT-Dienste kümmert sich um die Definition der notwendigen IT-Dienste und deren Leistungsbeschreibung. Hierzu identifiziert es die vom Transaktionsobjekt benötigten IT Dienste und überprüft, inwiefern diese von der Muttergesellschaft oder einem externen IT Dienstleister erbracht werden. Für die von der Muttergesellschaft erbrachten IT Dienste werden Leistungsvereinbarungen getroffen, welche neben der zugesicherten Qualität auch die Dauer und die Kosten für die Leistungserbringung enthalten. Für extern erbrachte IT Dienste müssen geeignete Dienstleister ausgewählt und entsprechende Verträge geschlossen werden (Matthes et al. 2012, 27f.).

Die Aufgabe des Teilprojekts Sicherheit ist es, ein verbindliches IT Sicherheitskonzept zu entwickeln und entsprechende Leitlinien zu verfassen um die Informations- und Betriebssicherheit der Muttergesellschaft sicherzustellen. Hierzu berät es andere Teilprojekte bei der richtlinienkonformen Umsetzung ihrer Desintegrationsaktivitäten. Darüber hinaus leitet dieses Teilprojekt Maßnahmen (z.B. manuelle oder automatische Überprüfungen) ab um die Einhaltung des IT Sicherheitskonzepts sicherzustellen (Matthes et al. 2012, 29f.).

Das Teilprojekt Konzernweite Systeme ist für die Trennung der gemeinsam genutzten Informationssysteme verantwortlich. Hierzu müssen zunächst jene Systeme identifiziert werden, die vom Transaktionsobjekt auch nach der Transaktion noch benötigt werden. Zur Identifikation der Systeme bieten sich drei Herangehensweisen an: (1) ausgehend von den Geschäftsprozessen die zugrundeliegenden Informationssysteme ableiten, (2) die Verantwortlichen für die jeweiligen IT Systeme befragen bzw. aus lokalen Netzwerk- bzw. Firewallkonfigurationen ableiten (3) sofern die Unternehmensarchitektur (*engl. Enterprise Architecture*) laufend aktuell gehalten wird, können die benötigten Informationen hieraus entnommen werden. Die dadurch identifizierten Systeme werden schließlich durch die



jeweiligen Abteilungen hinsichtlich ihre Wichtigkeit und der Relevanz der Daten bewertet. Die als kritisch bewerteten Systeme werden schließlich hinsichtlich ihrer funktionalen Spezifikation analysiert sowie eine Ressourcen-, Zeit- und Kostenplanung für die Trennung durchgeführt. Schließlich ist das Teilprojekt Konzernweite Systeme auch für die Umsetzung im Rahmen separater IT Projekte verantwortlich (Matthes et al. 2012, 31ff.).

Das Teilprojekt Lokale Systeme ist für die Überführung der vom Transaktionsobjekt vor Ort betriebenen Systeme (z.B. in Vertriebsniederlassungen) verantwortlich. Die Vorgehensweise gleicht der für die konzernweiten Systeme (Matthes et al. 2012, 35.).

Die Aufgabe des Teilprojekts Infrastruktur ist es, die physischen Geräte wie Server, Arbeitsplatzrechner, Kommunikations- und Netzwerktechnik zu trennen und in das Transaktionsobjekt zu überführen. Sofern kein aktueller Überblick über die Nutzung der Infrastruktur besteht, muss zunächst ermittelt werden, welche der benötigten Anwendungen auf welchen physischen Geräten laufen. Als hilfreich erweist sich hier eine Analyse der IP-Adressen. Die Trennung erfolgt dabei zunächst logisch, indem der Netzwerkverkehr beispielsweise durch Zugangsschutzsysteme (*engl. firewalls*) eingeschränkt und gesteuert wird. Aus Sicherheitsgründen sollte ein unidirektionaler Datenaustausch für die wirklich benötigten Systeme realisiert werden. Hierbei hat lediglich das Transaktionsobjekt Zugriff auf die zum jeweiligen Zeitpunkt notwendigen Systeme beim Verkäufer und beim Käufer. Schließlich unterstützt oder berät dieses Teilprojekt das Transaktionsobjekt bei der Migration auf eine eigene Infrastruktur. Zug um Zug müssen auch der Netzwerkverkehr angepasst und eingeschränkt werden (Matthes et al. 2012, 36f.).

Die Anpassung der Zugriffsrechte auf konzernweite und lokale Informationssysteme liegt in der Verantwortung des Teilprojekts Zugriffsrechte. Hierfür müssen zunächst die Benutzerkennungen aller Mitarbeiter des Transaktionsobjekts zusammengetragen werden. In Zusammenarbeit mit den jeweiligen Fachbereichen wird bestimmt, auf welche Daten Mitarbeiter des Transaktionsobjekts Zugriff haben dürfen. Schließlich werden für die betroffenen Mitarbeiter neue Benutzerkennungen mit den dafür definierten Zugriffsrechten angelegt und die alten Benutzerkennungen deaktiviert (Matthes et al. 2012, 38f.).

### 3.3.2.6 Methoden der IT Desintegration

Neben den in den vorausgehenden Kapiteln beschriebenen Vorgehensmodellen, die ein Desintegrationsprojekt in verschiedene Phasen mit jeweils spezifischen Aufgaben unterteilen, werden im Schrifttum auch Methoden beschrieben, wie man bei einer IT-Desintegration grundsätzlich vorgehen kann.

Leimeister et al. (2008a, 1772) beschreiben zwei grundsätzliche Vorgehensweisen, die logische Trennung und die physische Trennung. Der dritte Ansatz, die schrittweise Trennung, stellt im Wesentlichen eine Kombination der beiden anderen Vorgehensweisen dar.

Im Rahmen einer logischen Trennung werden virtuelle Grenzen gezogen um zwei voneinander abgegrenzte Systeme auf der gleichen physikalischen Infrastruktur zu betreiben. In Netzwerken werden beispielsweise sogenannte virtuelle LANs mit Hilfe von Netzwerkweichen (*engl. switch*) erzeugt, wodurch getrennte Segmente auf dem gleichen physikalischen Netzwerk gebildet werden (BSI 2013). Anwendungssysteme können logisch getrennt werden, indem zwei Instanzen einer Anwendung auf dem gleichen Rechner installiert werden, oder sofern es die jeweilige Software vorsieht (z.B. ERP-Systeme), zwei Mandanten innerhalb einer Anwendung erzeugt werden. Dabei ist es jedoch wichtig, nicht länger benötigte Daten zu löschen (Leimeister et al. 2008a, 1772).

Im Gegensatz zur logischen Trennung sieht die physische Trennung eine tatsächliche Trennung der zugrundeliegenden Infrastruktur vor. So werden Netzwerke beispielsweise durch eine separate Verkabelung mit eigenen Netzwerkgeräten physikalisch getrennt und Anwendungssysteme auf unterschiedlichen Rechnern betrieben (Leimeister et al. 2008a, 1772).

Die schrittweise Trennung stellt die Kombination aus einer logischen Trennung mit darauffolgender physischer Trennung dar. Sie wird häufig dafür genutzt, um die knappen Zeitpläne einzuhalten. Dabei werden Informationssysteme zunächst logisch getrennt um beispielsweise die rechtlichen Anforderungen bis zum Vollzug der Transaktion (vgl. *Closing-Meileinstein* in Kapitel 3.3.2.3) zu erfüllen. Im weiteren Projektverlauf wird dann die physische Trennung durchgeführt (Leimeister et al. 2008a, 1772).

Manusky et al. (2008, 75) beschreibt sechs Methoden der IT Desintegration: Duplikation (*engl. clone and go*), Duplikation und Bereinigung (*engl. clone, vitiate and go*), Kopieren, Konfigurieren und Laden (*engl. copy, configure and load*), Extraktion (*engl. extract and go*), Übergabe (*engl. give and go*), sowie einen hybriden Ansatz, welcher die zuvor genannten kombiniert. Die vorgeschlagenen Methoden fokussieren sich hauptsächlich auf die Desintegration von Anwendungssystemen, lassen sich aber auch teilweise auf die Infrastrukturdesintegration übertragen (z.B. kopieren von Konfigurationsvorlagen in Netzwerkweichen oder Zugangsschutzsystemen).

Im Rahmen der Duplikationsmethode (*engl. clone and go*) wird eine Kopie des Informationssystems auf einer separaten Instanz erzeugt und diese an das Transaktionsobjekt übergeben. Dabei handelt es sich um eine sehr zeiteffiziente Vorgehensweise, die für den Verkäufer nur geringe Kosten verursacht. Andererseits beinhaltet diese Methode ein hohes Risiko, da das

Transaktionsobjekt bzw. der Käufer möglicherweise Zugang zu vertraulichen Daten erhält (Manusky et al. 2008, 75). Ein weiterer Nachteil ist, dass diese Vorgehensweise die Integration für den Käufer möglicherweise erschwert (vgl. Kapitel 5.5).

Die Methode Duplikation und Bereinigung (*engl. clone, vitiate and go*) entspricht der Duplikationsmethode umfasst vor der Übergabe der Systeme aber noch eine Datenbereinigung. Auf dem System verbleiben damit nur noch jene Daten, die das Transaktionsobjekt unbedingt benötigt. Diese Bereinigung reduziert zwar das Risiko, dass vertrauliche Informationen nach draußen gelangen, bedeutet aber auch einen großen Aufwand (Manusky et al. 2008, 75).

Bei der Methode Kopieren, Konfigurieren und Laden (*engl. copy, configure and load*) wird zunächst eine Kopie des Informationssystems ohne Daten erzeugt und ebenso konfiguriert wie das ursprüngliche System. Einige Anwendungssysteme erlauben dafür auch das Kopieren der Konfigurationsdatei um den Aufwand geringer zu halten. In diese Anwendungskopie werden schließlich alle notwendigen Stamm- und Transaktionsdaten kopiert. Ähnlich wie bei der vorgenannten Methode entsteht für die Auswahl der relevanten Daten ein großer Aufwand. Gleichzeitig bedeutet dies aber auch ein geringes Risiko, sensible Daten zu offenbaren. Während bei der Methode Duplikation und Bereinigung die Datenbereinigungsaktivitäten vorzeitig beendet werden können, um den Zeitplan auf Kosten des Risikos einzuhalten, bietet diese Vorgehensweise keine derartige Flexibilität. Erst wenn die notwendigen Informationen im System sind, kann dieses in Betrieb genommen werden. Insofern erfordert die Methode Kopieren, Konfigurieren und Laden einen fest definierten Anforderungsumfang sowie genügend Zeit (Manusky et al. 2008, 75).

Im Rahmen der Extraktionsmethode (*engl. extract and go*) werden lediglich die Daten aus dem produktiven System exportiert und an den Käufer übergeben. Je nachdem, ob eine Datenauswahl bzw. -bereinigung durchgeführt wird, variiert der Aufwand für diese Methode. Während sie in ihrer Grundausprägung die für den Verkäufer einfachste und kostengünstigste Vorgehensweise darstellt, kann es für den Käufer ein Ausschlusskriterium darstellen, wenn er die Daten nicht umgehend in ein produktives System übernehmen kann (Manusky et al. 2008, 75). Sollte jedoch bereits ein kompatibles Informationssystem vorhanden sein, so kann die Extraktionsmethode bei entsprechender Abstimmung (vgl. Kapitel 5.5) eine für beide Parteien vorteilhafte Vorgehensweise darstellen.

Bei der Methode Übergabe (*engl. give and go*) wird das Produktivsystem direkt an das Transaktionsobjekt übergeben. Dies funktioniert nur bei Informationssystemen die ausschließlich vom Transaktionsobjekt genutzt werden, bzw. keine weitere Verwendung auf Seiten der Muttergesellschaft vorgesehen ist. Im ersteren Fall sollte auch kein größeres Risiko bestehen, dass sensible Daten offenbart werden. Die Vorzüge dieser Methode sind, dass das Transaktionsobjekt ohne Einschränkungen auf dem gewohnten Informationssystem weiterarbeiten kann. Gleichzeitig ist die Übergabemethode sehr kosteneffizient und erfordert kaum Zeit. Neben der eingeschränkten Umsetzbarkeit hat diese Vorgehensweise noch den Nachteil, dass Seitens der Muttergesellschaft kein Zugriff auf historische Daten mehr möglich ist (Manusky et al. 2008, 75).

Schließlich lassen sich die fünf vorgenannten Methoden je nach Anforderung der einzelnen Informationssysteme auch kombinieren. Manusky et al. (2008, 75) bezeichnen diese Vorgehensweise als einen hybriden Ansatz. Werden die einzelnen Methoden entsprechend ihrer Vorzüge und Risiken sinnvoll kombiniert, so lassen sich damit Kosten einsparen ohne das Risiko gleichzeitig zu erhöhen.

Vergleicht man die von Leimeister et al. (2008a, 1772) und Manusky et al. (2008, 75) vorgeschlagenen IT Desintegrationsmethoden, so stellt man fest, dass diese als komplementär zu betrachten sind. So lassen sich die Methoden Duplikation, Duplikation und Bereinigung, sowie die Methode Kopieren, Konfigurieren und Laden sowohl auf Basis einer logischen als auch einer physischen Trennung umsetzen. Die Extraktionsmethode und die Übergabemethode führen direkt zu einer physischen Trennung.

Abschließend sei noch ein Ansatz erwähnt, der zwar nicht explizit beschrieben wurde, implizit aber als mögliche Vorgehensweise aus einer Untersuchung von Du/Tanriverdi (2010) über die Auswirkung von Leistungsvereinbarungen auf den Unternehmenswert ableitbar ist. So kann die Muttergesellschaft dem Transaktionsobjekt Zugriff auf die bestehenden IT Dienste und Informationssysteme gewähren, bis es eine eigenständige IT-Landschaft aufgebaut hat bzw. in die Systeme des Käufers migriert ist. Dieser Zugriff wird über Leistungsvereinbarungen (*engl. transitional service agreements, TSA*) geregelt. Die Vorteile dieses Vorgehens liegen im vergleichsweise geringen Aufwand für den Verkäufer und der Flexibilität des Transaktionsobjekts bzw. Käufers die Systeme zu überführen. Gleichzeitig birgt dieser Ansatz aber auch ein hohes Sicherheitsrisiko auf Grund des Fremdzugriffs auf die Informationssysteme der Muttergesellschaft, welches über entsprechende Sicherheitsmaßnahmen gelöst werden muss. Zudem muss der Verkäufer für die Dauer der Leistungsvereinbarung den Betrieb der Systeme sicherstellen, was ihn daran hindert diese zu verändern bzw. abzuschalten um Remanenzkosten abzubauen. Er gerät somit in die Rolle eines IT Dienstleisters, wofür er unter Umständen nicht die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten hat. Auch aus Sicht der Unternehmensbewertung erweist sich dieses Vorgehen nachteilig. So haben Du und Tanriverdi (2010, 14) herausgefunden, dass lange laufende Leistungsvereinbarungen die Kapitalmarktbewertung eines ausgegründeten Unternehmens (*engl. spin-off*) negativ beeinflussen.

### 3.4 Resümee

Bislang hat sich in der wissenschaftlichen Literatur noch keine einheitliche Definition der Begriffe durchgesetzt. Die Begrifflichkeiten werden häufig in synonymen Bedeutungen verwendet und lassen sich somit nur schwer voneinander abgrenzen. So wird der Begriff „*Mergers and Acquisitions (M&A)*“ in der angelsächsischen, teilweise aber auch in der deutschen Literatur häufig sehr weit gefasst. Auch in der Praxis wird oft nur der englische Begriff „*M&A*“ als Sammelbegriff für jegliche Art der Unternehmenstransaktion verwendet. Ebenso verhält es sich mit den Begriffen Desinvestition, *Demerger*, *Carve-Out*, und Desintegration. Im vorausgegangen Kapitel wurden daher verschiedene, im Schrifttum verwendete Definitionen vorgestellt und verglichen. Auf dieser Basis wurden Definitionen für dies Arbeit abgeleitet.

Der Begriff Desinvestition wird in Anlehnung an Böllhoff (2009, 14) wie folgt definiert:

*Eine Desinvestition ist die bedeutende Reduzierung der Mehrheitsanteile und der damit verbundenen Aufgabe der faktischen Kontrolle über einen aktiven Unternehmensteil, mit dem Ziel, diesen aus dem Verbund des Unternehmens herauszulösen, wobei ein bewertbares Rumpfbild erhalten bleibt. Dabei stellt eine Desinvestition eine strategische Entscheidung des Verkäuferunternehmens dar.*

Wie Abbildung 3-2 zeigt, spiegelt dieser Begriff die strategische Perspektive wieder. Für die operative Umsetzung einer Desinvestition wird im Folgenden der Begriff Desintegration verwendet, welcher wie folgt definiert ist:

*Eine Desintegration beschreibt den operativen Prozess des Herauslösens einer Geschäftseinheit aus dem bisherigen Unternehmensverbund.*

Somit schließt sich diese Arbeit der Auffassung Cascorbis (2003, 9) an und nutzt das Begriffspaar Integration und Desintegration um die operativen Aktivitäten einer Akquisition respektive Desinvestition zu beschreiben. Der in der Praxis häufig verwendete Terminus *Carve-Out* wird als Synonym betrachtet, wobei er auf Grund der Verwechslungsgefahr zum finanzwirtschaftlichen Instrument des (*Equity*) *Carve-Out* (vgl. Kapitel 3.1.3.2) nicht bevorzugt wird.

Der Kern dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Rolle der IT in Desintegrationsprojekten. Insofern wird der Begriff IT Desintegration in Analogie zum Begriff IT *Carve-Out* nach Leimeister et al. (2008a, 3) wie folgt definiert:

*Eine IT Desintegration beschreibt den operativen Prozess des Trennens und Herauslösens, der für die Desintegration relevanten Informations- und Kommunikationstechnik einer Geschäftseinheit aus dem bisherigen Unternehmensverbund.*

Die Beweggründe für eine Desinvestition können vielfältig sein. Als wesentliche Motive zeigen sich in der Praxis allerdings eine Konzentration auf das Kerngeschäft, eine mangelnde Rentabilität bzw. Verluste des Transaktionsobjekts, sowie ein Finanzierungsbedarf seitens der Muttergesellschaft. Eine Analyse von Presseberichten ergab, dass das eine Konzentration auf das Kerngeschäft mit großem Abstand als öffentlich kommuniziertes Motiv für eine Desinvestition genannt wird.

Je nach Desinvestitionsmotiv ergeben sich auch unterschiedliche Herangehensweisen an die Desintegration (vgl. Kapitel 5.2). So können Verluste des Transaktionsobjekts dazu führen, dass das primäre Ziel der Desintegration ist, diese so schnell wie möglich durchzuführen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie ein aktueller Finanzierungsbedarf dagegen lassen Raum für Aufwertungsmaßnahmen im Rahmen des Desintegrationsprojekts um einen höheren Verkaufspreis zu erzielen.

Die Desinvestitionsforschung behandelt im wesentlichen drei Themen: 1) Forschung zu den auslösenden Faktoren (Antezedenten) von Desinvestitionen, 2) Forschung zu den Ergebnissen (Erfolgswirkung) von Desinvestitionen und 3) Forschung zur Durchführung (Prozess) einer Desinvestition (Brauer 2006, 757ff.). Das Dritte Forschungsfeld betrachtet im Wesentlichen die Desintegration (vgl. Kapitel 3.1.4). Der Großteil der bestehenden Forschung konzentriert sich auf die ersten beiden Themenfelder. Die geringe Anzahl an Studien zur Desinvestitionsprozessforschung führt Brauer (2006, 773f.) auf die nahezu ausschließliche Nutzung von öffentlich zugänglichen Finanzdaten (z.B. Compustat) als empirische Datenbasis sowie einen Mangel an Primärdatenerhebung zurück. Nur wenige Studien widmen sich dem Thema wie Desinvestitionen durchgeführt werden und greifen dafür meist auf Fallstudien zurück. Diese Untersuchungen betrachten die Einbindung des Aufsichtsrats (Johnson et al. 1993), von Führungskräften im Konzern bzw. der Geschäftseinheit (Nees 1981; Ghertman 1988) oder Mitarbeitern (Gopinath/Becker 2000) in den Entscheidungsprozess (Brauer 2006, 773).

Auch Böllhoff (2009, 4) weist auf einen Mangel an Untersuchungen zur Durchführung von Desinvestitionen hin. So wird seiner Ansicht nach der Aspekt des „Richtigen Abschaffens“ kaum betrachtet. Auch der Rolle der Informationstechnik in Desintegrationsprojekten wird im Schrifttum bislang wenig Beachtung geschenkt (Leimeister et al. 2008b, 627f.). In der Literatur finden sich bislang insbesondere Untersuchungen zu den Erfolgsfaktoren sowie Beschreibungen der Vorgehensweise.

Als Erfolgsfaktoren werden insbesondere jene angeführt, die ein effizientes Management von Großprojekten fördern. Hierzu zählen unter anderem eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung, hinreichende Entscheidungsbefugnisse für das Projektmanagement, eine ausgeprägte Kommunikation sowie eine sorgfältige Vorbereitung. Darüber hinaus tragen die Erfolgsfaktoren auch dem Umstand Rechnung, dass es einem Unternehmen häufig an entsprechendem Wissen für die Umsetzung einer Desinvestition mangelt. Insofern wird dazu geraten, sich externe Hilfe durch Beratungsdienstleistungen zu holen.

Speziell für die IT Desintegration wird geraten, die IT Funktion als eigenes Teilprojekt zu betrachten und deren Verantwortliche frühzeitig (bereits zum Zeitpunkt der Verhandlungen) miteinzubeziehen. Auch sollte eine frühzeitige Analyse der Informationssysteme (*engl. IT due*

*diligence*) seitens des Verkäufers durchgeführt werden um den Aufwand der Desintegration besser abschätzen zu können. Dabei sollten auch regionale Besonderheiten (z.B. Systeme in Vertriebsgesellschaften) berücksichtigt werden.

Verschiedene Autoren beschreiben die Vorgehensweise bei der Durchführung einer Desintegration. Die umfangreichste Beschreibung findet sich in Gole/Hilger (2008), wobei der Fokus stark auf den Verkaufs- und Verhandlungsaktivitäten liegt. Informationstechnik spielt darin nur eine untergeordnete Rolle.

Der von Leimeister et al. (2008a, 1769) vorgeschlagene IT Carve-Out Prozess gibt einen guten Überblick über die Phasen einer IT Desintegration. Auch beschreiben sie einige Aktivitäten die in den jeweiligen Phasen anfallen. Hierauf aufbauend erläutern Matthes et al. (2012, 19ff.) wesentliche Aufgaben, die sie in neun Teilprojekte (*engl. workstreams*) gliedern. Dies stellt bislang die umfangreichste Darstellung des IT Desintegrationsprozesses dar.

Der Desinvestitionsforschung mangelt es insbesondere einer auf Primärdaten basierenden empirischen Fundierung. Weiterer Forschungsbedarf besteht vor allem hinsichtlich der operativen Umsetzung von Desinvestitionen. Dabei erweist sich die Untersuchung der Rolle der IT als interessanter Forschungsgegenstand, da es einerseits nur wenige Studien hierzu gibt, andererseits aber eine große praktische Relevanz besteht.





## 4 Explorative Studie

*Durch bloßes logisches Denken vermögen wir  
keinerlei Wissen über die Erfahrungswelt zu erlangen;  
alles Wissen über die Wirklichkeit geht  
von der Erfahrung aus und mündet in ihr.*

Albert Einstein (1934, 127)

Das Ziel der explorativen Studie war es, ein besseres Verständnis für die Aufgaben und Problemstellungen in IT-Desintegrationsprojekten zu erlangen. Dabei stellte sich heraus, dass einzelne Besonderheiten auf unterschiedliche Ziele verschiedener Interessensgruppen zurückzuführen sind. Da es im Schrifttum bislang noch keine genaue Beschreibung der an Desintegrationsprojekten beteiligten Interessensgruppen und ihrer Ziele gibt, werden diese im Folgenden systematisch dargestellt. Im Anschluss werden IT-bezogene Herausforderungen beschrieben und ihre Auswirkungen auf die IT-Desintegrationskomplexität in einem Modell dargestellt. Dabei wird auch auf die Ursprünge (Konzepte) dieser Herausforderungen eingegangen und ihre Beeinflussung untereinander diskutiert. Die Ergebnisse dieser beiden Untersuchungen basieren auf einem qualitativ-empirischen Forschungsansatz mit 33 Experteninterviews. Um die Bedeutung der identifizierten Herausforderungen besser einschätzen zu können wurden diese im Rahmen einer quantitativ-empirischen Studie überprüft. Auf der Basis von 66 Expertenbewertungen werden die Herausforderungen ihrer praktischen Bedeutung nach sortiert. Das Kapitel schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und einer Diskussion der Implikationen für die weitere Arbeit.

## 4.1 Methodische Vorgehensweise

### 4.1.1 Qualitativ-empirische Studie

Im Rahmen der explorativen Untersuchung wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, welches sich an die induktive Theoriebildung im Sinne der *Grounded Theory* (vgl. Kapitel 2.2.2) anlehnt. Dieser Ansatz erwies sich für die Untersuchung IT-spezifischer Herausforderungen im Kontext von Desintegrationsprojekten als nützlich, da es bislang kaum Forschung hierzu gibt (vgl. Kapitel 1.1 und 3.3) und das Vorgehen eine induktive Ableitung von Herausforderungen aus reichhaltigen empirischen Fallbeschreibungen ermöglicht (Martin 1986, 141f.).

Die Datenerhebung reicht bis in das Jahr 2006 zurück. Damals wurde im Rahmen des Forschungsprojekts *CarveIT* an der TU München damit begonnen, die Rolle der IT in Desintegrationsprojekten zu erforschen. Seither wurden laufend – teilweise im Rahmen von studentischen Abschlussarbeiten – Interviews mit Projektleitern und Mitarbeitern in IT-Desintegrationsprojekten aber auch Beratern für derartige Projekte geführt. Die Interviews behandelten im Kern die Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Dabei flossen Erkenntnisse und aufkommende Forschungslücken aus vorausgehenden Interviews in die jeweils folgenden Gespräche ein.

Das in Abbildung 4-3 dargestellte Modell typischer Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten wurde iterativ entwickelt. So wurden zunächst 33 Interviews mit Desintegrationsexperten hinsichtlich der Herausforderungen analysiert. Das hieraus entstandene Modell wurde schließlich vor dem Hintergrund weiterer Interviews reflektiert und präzisiert. Mittelbar fließen in die Entstehung dieses Modells die Erkenntnisse aus über 90 Interviews ein. Ein Überblick über die im Kontext dieser Arbeit – teilweise mit Unterstützung von Studenten – geführten Interviews befindet sich in Kapitel 9.1. Aus diesen vielfältigen Interviews konnte ein gutes Verständnis für eine Reihe unterschiedlicher Herausforderungen in zahlreichen IT-Desintegrationsprojekten gewonnen werden.

Grundlage für die erste Iteration der Modellentwicklung bildeten 33 Interviews, die im Zeitraum zwischen 2006 und 2011 geführt wurden. Dabei wurden verschiedene Perspektiven auf IT-Desintegrationsprojekte berücksichtigt. Die Interviews umfassen Gespräche mit leitenden und ausführenden Mitarbeitern auf Seiten des Verkäufers, des Transaktionsobjekts sowie des Käufers. Darüber hinaus wurden auch Berater befragt, die auf Erfahrungen aus mehreren Desintegrationsprojekten zurückgreifen. Die Interviewpartner hatten ein fundiertes Wissen über Desintegrationsprojekte im Allgemeinen oder die IT-Desintegration bzw. einzelner Aspekte davon im Speziellen. Die Interviewpartner reflektierten retrospektives über bereits abgeschlossene Projekte an denen sie persönlich beteiligt waren.

Die Interviews wurden vorzugsweise vor Ort oder alternativ per Telefon geführt und dauerten zwischen 15 und 140 Minuten. Abgesehen von vereinzelt Ausnahmen wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Für die Interviews, in denen der Interviewpartner einer Aufzeichnung nicht zustimmte wurden Notizen gemacht und im Anschluss an das Gespräch ein Gedankenprotokoll angefertigt.

Für die Datenanalyse im Rahmen der ersten Entwicklungsiteration kam die induktive Kategorienbildung nach Mayring (2010, 83ff.) zum Einsatz (vgl. Kapitel 2.4.3.1). Auf Grund der umfangreichen Materialmenge wurde auf eine Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen verzichtet. Dabei werden die reduktiven Prozeduren zu einem Schritt zusammengefasst und implizit im Rahmen der Kategoriebildung vollzogen (Mayring 2010, 68ff.). In der *Grounded Theory* (Strauss/Corbin 1996) entspricht dieses Verfahren dem *offenen Kodieren* (Mayring 2010, 84). Ziel der Datenanalyse war es, Konzepte zu identifizieren, welche die Interessensgruppen und deren Ziele (vgl. Kapitel 4.2) bzw. die Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten und ihre Auswirkungen (vgl. Kapitel 4.3) beschreiben.

In Anlehnung an das Vorgehen der *Grounded Theory* (Strauss/Corbin 1996) wurden einzelne Konzepte aus den Codes abgeleitet. Diese Konzepte wurden schließlich zu abstrakteren Kategorien zusammengefasst. Die den jeweiligen Kategorien zu Grunde liegenden Konzepte werden in den folgenden Tabellen dargestellt und mit Beispielen aus den Interviews illustriert. Analog der *axialen Kodierung* in der *Grounded Theory* wurden Beziehungen zwischen den einzelnen Kategorien identifiziert. Als das zentrale Element ergab sich das Konstrukt IT-Desintegrationskomplexität, welches im Wesentlichen den Aufwand beschreibt, der mit einer IT-Desintegration verbunden ist (vgl. Kapitel 4.3.1). Im Sinne eines selektiven Kodierens wurden die Beziehungen zwischen Herausforderungen und der IT-Desintegrationskomplexität in einem Modell dargestellt und zu bestehenden Forschungsergebnissen in Beziehung gesetzt. Hieraus resultierte die Einbettung in den Kontext allgemeiner Herausforderungen des Gesamtprojekts. Das resultierende Modell wurde schließlich vor dem Hintergrund weiterer, im Anschluss geführter, Interviews reflektiert und ergänzt. Das Ergebnis dieses Prozesses wird in Kapitel 4.3 dargestellt.

Um eine hohe Qualität der Aussagen sicherzustellen wurden einige der von Miles/Huberman (1994, 227ff.) vorgeschlagenen Maßnahmen getroffen. Zunächst wurden die Erkenntnisse aus den Interviews miteinander verglichen und soweit verfügbar mit schriftlichen Dokumentationen (z.B. Statuspräsentationen der Projekte) verglichen. Darüber hinaus wurde das Modell in Bezug zur bestehenden Literatur gesetzt und vor dem Hintergrund weiterer Interviews weiterentwickelt. Darüber hinaus wurden die Interviewtransskripte der ersten Iteration von zwei Personen unabhängig voneinander analysiert und die Ergebnisse diskutiert. Dies geschah im Kontext einer studentischen Abschlussarbeit. Ferner werden illustrative Beispiele aus den Interviews für jedes Konzept angeführt, welches dem Leser ermöglicht, die Argumentation besser nachzuvollziehen.

#### 4.1.2 Quantitativ-empirische Bewertung

Um die Bedeutung der identifizierten Herausforderungen besser einschätzen zu können wurde eine Umfrage unter Praktikern durchgeführt. Hierzu wurde auf Basis des Modells typischer Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten der ersten Iteration ein Fragebogen entwickelt. Der Fragebogen war derart gestaltet, dass die Teilnehmer über ihr letztes IT-Desintegrationsprojekt reflektieren sollten um vor diesem Hintergrund eine Einschätzung zu den Aussagen zu geben. Hierzu wurde im Online-Fragebogen jede Herausforderung kurz beschrieben um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen. Der Beschreibung folgten vier Aussagen, welche die Umfrageteilnehmer bewerten mussten. In Kapitel 9.2 sind die Items des Online-Fragebogens dargestellt. Die Bewertung erfolgte auf einer 7-stufigen Likert-Skala von ‚*lehne ich stark ab*‘ (1) über ‚*neutral*‘ (4) bis ‚*stimme ich stark zu*‘ (7). Darüber hinaus konnten die Umfrageteilnehmer auch angeben, dass sie die Frage nicht beantworten können (‚*ich weiß nicht*‘).

Über das soziale Netzwerk XING ([www.xing.de](http://www.xing.de)), einer Plattform für die geschäftliche Kontaktpflege, wurden 451 Personen identifiziert, welche laut ihrem persönlichen Profil bereits Erfahrungen mit Desintegrationsprojekten hatten. Diese Personen wurden mittels privater Nachrichten innerhalb des sozialen Netzwerks angeschrieben. Darüber hinaus wurden die Umfrage in fachspezifischen Diskussionsgruppen beworben. Die Umfrage lief zwischen September 2011 und März 2012 und wurde in diesem Zeitraum mehrfach beworben. Insgesamt sind 114 Personen dem Umfrageaufruf gefolgt. Davon haben 66 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dies entspricht einer Antwortrate von 15 %.

Um Verzerrungen auf Grund der langen Erhebungsdauer (*engl. late response bias*) auszuschließen, wurde ein *Mann-Whitney-Wilcoxon-Test* zwischen der frühen (erste zwei Monate) und der späten Teilnehmergruppe durchgeführt. Auf einem Signifikanzniveau von 5 % ergaben sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen hinsichtlich der Desintegrationsdauer, dem Transaktionsvolumen sowie dem Desintegrations- und IT-Desintegrationsbudget.

## 4.2 Interessensgruppen und ihre verfolgten Ziele

Um die Herausforderungen in Desintegrationsprojekten zu verstehen ist es zunächst einmal wichtig, das Verhältnis zwischen den verschiedenen, direkt und indirekt an der Desintegration beteiligten bzw. davon betroffenen Parteien zu verstehen. Einige Herausforderungen lassen sich auf Zielkonflikte zwischen diesen zurückführen. Um dies zu untersuchen, wurden zahlreiche Interviews entsprechend der im Methodenteil beschriebenen qualitativen Analysetechnik der induktiven Kategorienbildung (vgl. 2.4.3.1) hinsichtlich der individuellen Ziele einzelner Interessensgruppen ausgewertet.<sup>5</sup>

In Desintegrationsprojekten lassen sich grundsätzlich zwei bzw. drei primäre Interessensgruppen identifizieren. Zum einen ist dies der Konzern, welcher eine Geschäftseinheit ausgründet bzw. verkauft. Zum anderen ist es das Transaktionsobjekt, welches Gegenstand der Transaktion ist. Wird das Transaktionsobjekt nicht im Rahmen einer Ausgründung zu einem eigenen Unternehmen und verbleibt als hundertprozentige Tochter im Konzernverbund, kommt als dritte Interessensgruppe noch der Käufer hinzu.

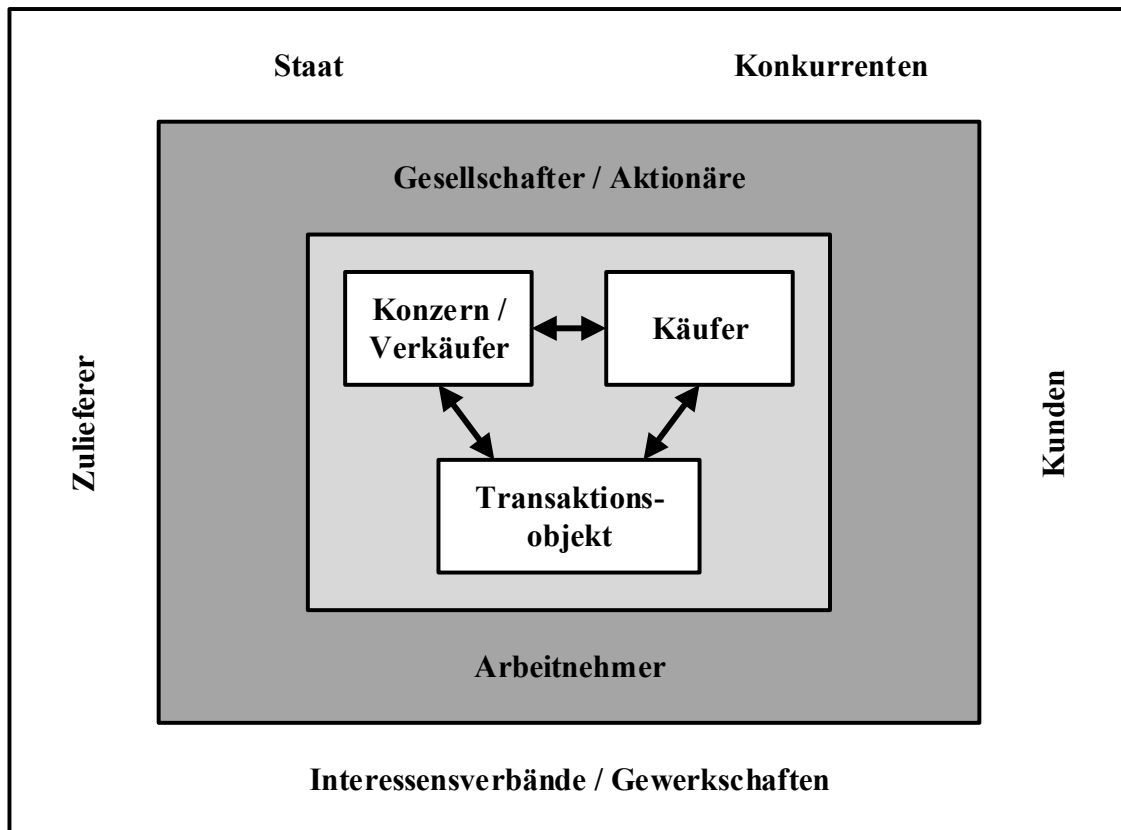
Beim Käufer lassen sich prinzipiell zwei Typen unterscheiden. Ein strategischer Investor ist ein Unternehmen, welches das Transaktionsobjekt kauft um Synergien beispielsweise aus der Vergrößerung der Kundenbasis oder dem Vertrieb komplementärer Produkte zu realisieren. Dieser Käufertyp zielt auf eine Wertsteigerung durch wertschöpfungskettenbezogene Akquisitionen ab. Eine Wertsteigerung kann dabei als eine Steigerung des inneren Werts des Unternehmens aufgefasst werden. Dieser stellt die Summe des stichtagsbezogenen Barwerts künftiger Zahlungen sowie dem nicht betriebsnotwendigem Vermögen dar (Stiefl/Westerholt 2008, 3). Die Realisierung dieser Synergien hängt von einer möglichst guten Integration des Kaufobjekts ab. Ein Finanzinvestor auf der anderen Seite sieht das Transaktionsobjekt eher als ein Spekulationsobjekt oder strategische Option. Dieser Käufertyp verfolgt Wertsteigerungen durch Portfolio-Akquisitionen. Hierbei bleibt das Kaufobjekt überwiegend eigenständig und leistet seinen Wertbeitrag für das Unternehmensportfolio des Käufers durch organisches Wachstum (Koch/Menke 2008, 606f.). Nach etwaig durchgeführten Optimierungen des Geschäftsmodells wird das Unternehmen dann möglichst gewinnbringend weiterverkauft oder aber, bei entsprechender Entwicklung des Geschäftsfeldes doch integriert. Finanzinvestoren werden demnach nicht ausschließlich durch private Beteiligungsgesellschaften repräsentiert. Vielmehr können auch Mischkonzerne Finanzinvestitionen tätigen um sich die strategische Option offen zu halten, zu einem späteren Zeitpunkt in einen neuen Markt einzusteigen.

Innerhalb der jeweils betrachteten Unternehmen lassen sich noch zwei weitere, unmittelbar von der Desintegration betroffene Interessensgruppen identifizieren. Zum einen sind dies die Anteilseigner, bei Aktiengesellschaften also die Aktionäre. Zum anderen sind es die Angestellten, insbesondere im Transaktionsobjekt.

---

<sup>5</sup> Teile dieser Forschungsergebnisse wurden vorab in Böhm et al. (2011a) veröffentlicht.

Darüber hinaus können auch noch unternehmensexterne Interessensgruppen betrachtet werden. Hierunter lassen sich beispielsweise der Staat mit seinen entsprechenden Organen, Interessensverbände und Gewerkschaften sowie Konkurrenzunternehmen zählen<sup>6</sup>. Ferner stellen auch die Lieferanten und Kunden, insbesondere des Transaktionsobjekts, nicht zu vernachlässigende Interessensgruppen dar. Abbildung 4-1 fasst diese Interessensgruppen zusammen.



**Abbildung 4-1** *Interessensgruppen in Desintegrationsprojekten*  
Quelle: Eigene Darstellung

So vielfältig die Interessensgruppen sind, so vielfältig sind auch ihre jeweils verfolgten Ziele. Während manche Ziele komplementär sind und somit gemeinsam erreicht werden können, so stellen andere einen potenziellen Zielkonflikt dar. Wie in Kapitel 5.5 noch diskutiert wird,

<sup>6</sup> Die Anspruchsgruppen, Staat, Interessensverbände/Gewerkschaften, Konkurrenten und Anteilseigner/ Aktionäre wurden zwar nicht im Rahmen der analysierten Interviews thematisiert, sollten der Vollständigkeit halber aber aufgeführt werden, da sie doch mittelbar von Desintegrationsprojekten betroffen sind und in diesem Kontext auch eigene Ziele verfolgen. Der Staat beispielsweise könnte wirtschafts- oder sozialpolitische Ziele verfolgen und insbesondere bei Großkonzernen ein Interesse an der Sicherung von Arbeitsplätzen haben. Interessensverbände, beispielsweise die Gewerkschaften als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen, werden insbesondere Ziele hinsichtlich des sozialverträglichen Ablaufs verfolgen. Nicht zuletzt stellen auch Konkurrenzunternehmen eine weitere Anspruchsgruppe dar. Einerseits können sich diese als unterlegene Bieter im Rahmen der Vertragsverhandlungen vertrauliche Informationen über das Transaktionsobjekt verschaffen, andererseits aber auch Kunden abwerben, deren Vertrauen in den Käufer gesunken ist oder auf Grund von Problemen während der Desintegration verärgert sind. Nicht zuletzt sollten auch die Ziele der Anteilseigner berücksichtigt werden, deren grundsätzliches Ziel die Steigerung des Unternehmenswerts ist. Dies sollte vor dem Hintergrund der strategischen Entscheidung über die Desinvestition beachtet werden.

sollten sich die Vertragsparteien hierüber im Klaren sein und diese im Rahmen der Vertragsverhandlungen und der Ausgestaltung der Transitionsmethode adressieren. Im Folgenden werden die Hauptziele verschiedener Interessensgruppen vorgestellt.

Für den Verkäufer stellen der Verkaufspreis und möglichst geringe Desintegrationskosten die wichtigsten Ziele dar um seinen Unternehmenswert zu steigern. Die Desintegrationskosten sind insbesondere deswegen von großer Bedeutung für den Verkäufer, da dieser typischerweise alle Kosten der Desintegration trägt. Der Käufer dagegen trägt die Kosten der Integration, sofern diese vorgesehen ist.

Weiterhin ist der Verkäufer bestrebt, die Dauer der Desintegration möglichst kurz zu halten. Eine längere Laufzeit verursacht häufig hohe Kosten in Form von laufenden Verlusten des Transaktionsobjekts, in das Desintegrationsprojekt gebundene Ressourcen oder Konventionalstrafen. Dies kommt sehr gut in der Aussage eines Interviewpartners zur Geltung, der den Zeitdruck bei der Desintegration einer verlustträchtigen Geschäftseinheit kommentiert:

*„Jeder Tag, [den wir länger brauchten] hat eine Million gekostet. Der Auftrag war ‚raus‘, koste es was es wolle! [...] Ihr diskutiert nicht über tausend Euro [Hardwarebeschaffung], sondern wir müssen raus!“*

Beta01, 86

Während der Verkäufer zwar bestrebt sein wird, die Projektlaufzeit und –kosten möglichst niedrig zu halten, so muss er doch ein Mindestmaß an Qualität bzw. Umfang liefern. Entspricht das Transaktionsobjekt nicht den vereinbarten Eigenschaften, so drohen möglicherweise kostspielige Beanstandungen und Klagen seitens des Käufers. Ein erfahrener Berater fasst dies anhand eines Falls, der von einer sehr guten Kooperation zwischen Käufer und Verkäufer geprägt war, zusammen:

*“[The seller] didn’t have the approach of ‘just spend as much money as needed’ but they were certainly determined to hand over businesses that have no value destroyed by the carve-out activities.”*

Alpha01, 44

Hinsichtlich der Qualität und des Umfangs treten leicht Diskrepanzen zwischen den Vorstellungen von Verkäufer und Käufer hinsichtlich dessen auf, was Gegenstand des Transaktionsobjekts ist und wie dieses übergeben wird. In einem Fall wird dies besonders deutlich:

*„Also wir haben wirklich drei Companies draus gemacht – die Mutter und zwei Töchter [...] Hätten wir vorher gewusst, dass der [eine Interessent] beide kauft, hätten wir uns eine ganze Menge Arbeit sparen können.“*

Beta01, 222

In engem Zusammenhang mit dem Umfangs- bzw. Qualitätsziel steht auch die vollständige Trennung. Der Verkäufer ist bestrebt, möglichst schnell keine Dienstleistungsverpflichtungen oder anderweitige Obligationen gegenüber dem Transaktionsobjekt und Käufer zu haben. Schwierig hieran ist jedoch, dies auch den ehemaligen Kollegen im Transaktionsobjekt sowie dem Käufer zu vermitteln:

*„[...] das möglichst auch dem Käufer klar zu machen: „Hier, [...] wir liefern dir ein komplett abgekoppeltes Unternehmen rüber, aber wir wollen dir auch dann nicht noch lange helfen bei deinem Geschäft.“*

Beta02, 28

Ein weiteres bedeutendes Ziel für den Verkäufer stellt die Vermeidung einer Rufschädigung und der damit verbundenen Folgen dar. Das Ansehen des Verkäufers kann dabei einerseits durch die Handlungen des immer noch mit der ehemaligen Muttergesellschaft assoziierten Transaktionsobjekts aber auch durch den Desintegrationsprozess selbst sinken. Letzteres ist häufig dann der Fall, wenn mit der Desintegration in großem Maße Arbeitsplätze abgebaut werden. Die Folgen einer Rufschädigung können vielfältig sein. So kann diese mit dem Rückgang der Kundenbasis verbunden sein, aber dem Unternehmen auch Probleme bei der Anstellung von Fachkräften bereiten, da dieses an Attraktivität und Glaubwürdigkeit verloren hat.

Gleichermaßen ein Ziel des Verkäufers und des Transaktionsobjekts ist es, die Kompetenzen im Unternehmen zu erhalten. Fluktuation und nur begrenzt verfügbares Wissen spielt dabei eine große Rolle (vgl. Kapitel 4.3 und 5.4.2.3). Da Schlüsselpersonen nur begrenzt zur Verfügung stehen, können Zielkonflikte darüber auftreten, welche Person künftig in welchem Unternehmen arbeiten soll. Ein mit Desintegrationsprojekten sehr erfahrener Unternehmensberater fasst dies wie folgt zusammen:

*„Das Halten von Kernressourcen ist eines der wichtigsten Themen in einer Carve-Out-Phase, weil es in vielen Unternehmen so ist, dass als erstes die Guten und nicht die Schlechten gehen. [...] Da gibt es vielleicht 3-5 Leute, die die Kernwissensträger sind, und wenn von denen 2 oder 3 gehen, haben sie ein echtes Problem.“*

Alg09, 51



Letztendlich zielen die Absichten des Verkäufers auf das übergeordnete Ziel seiner Gesellschaft zur Steigerung, zumindest aber zum Erhalt des Unternehmenswertes ab. Hierzu sind Maßnahmen zu treffen, die eine künftige erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens sicherstellen.

Das Augenmerk des Käufers liegt hauptsächlich auf dem Kaufpreis und der Betriebsfähigkeit des Transaktionsobjekts. Der Käufer ist bestrebt, eine Geschäftseinheit zu kaufen, die weiterhin ordnungsgemäß agieren kann, ohne dass großartige Hilfestellungen notwendig sind. Dies zeigt sich auch in folgender Aussage eines Beraters über die Kaufprüfung:

*„[Der Käufer hat] vor allem darauf geguckt, wie lebensfähig ist denn dieses neue Objekt. Das heißt also, sind die denn in der Lage überhaupt ohne ihre Mutter zu funktionieren?“*

Beta02, 32

Der Kaufpreis stellt das zentrale Element in den Vertragsverhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer dar, da dieser letztendlich den Wertbeitrag für das jeweilige Unternehmen beeinflusst. Insofern achtet der Käufer stark darauf, welche Leistungen er erwarten kann und kalkuliert diese entsprechend in seinen Verhandlungshorizont ein. Diese Preissensitivität kommt auch in folgender Aussage zum Tragen:

*„[Der Käufer hat vor allen Dingen geschaut,] was bekommen sie an Assets? [Aus IT Sicht beispielsweise], welche Lizenzen bekommen sie noch? Was sind die noch wert? Was ist da noch an Infrastruktur? Vor allen Dingen, welche Risiken [stecken noch] in irgendwelchen Verträgen?“*

Beta02, 32

Darüber hinaus spielt auch die Zeit eine wichtige Rolle für den Käufer. Je nach Zielsetzung ist insbesondere ein strategischer Investor an einer schnellen Übergabe des Transaktionsobjekts interessiert, um baldmöglichst mit der Integration zu beginnen. Andererseits kann es aber auch sein, dass der Käufer die Projektdauer zugunsten der Qualität und damit im Sinne einer besseren Betriebs- oder Integrationsfähigkeit vernachlässigt. Hierbei kann es leicht zu einem Zielkonflikt zwischen Verkäufer und Käufer kommen. Das nachstehende Beispiel zeigt, dass ein Käufer den mit dem Desintegrationsprojekt angestoßenen Geist des Wandels potenziell auch in seinem Sinne nutzen möchte und entsprechende Vereinbarungen mit dem Käufer trifft:

*„Es gab [im Rahmen der Desintegration] auch den Rollout eines eigenen CRM-Systems, also Customer Relationship Management Systems. Das System wurde allerdings schon vor dem Carve-Out entwickelt und wurde dann im Zuge des Carve-Outs komplett ausgerollt.“*

Delta01, 176

Die Kosten der Desintegration spielen für den Käufer nur insofern eine Rolle, als dass er für die Abstimmung mit dem Verkäufer und bestimmte Entscheidungsfindungen eigene

Ressourcen binden muss. Ansonsten kümmert sich der Käufer nicht um die Desintegrationskosten, da diese typischerweise der Verkäufer trägt.

Weitere Ziele können sich aus der Art des Käufers ergeben. Prinzipiell lassen sich zwei Arten von Käufern unterscheiden: strategische Investoren und Finanzinvestoren. Zu letzterer Gruppe lässt sich unter theoretischen Gesichtspunkten auch die Ausgründung eines eigenständigen Unternehmens zählen, da entweder die bisherige Muttergesellschaft bzw. ein oder mehrere andere Investoren Unternehmensanteile kaufen. Das Ziel des strategischen Investors ist es demnach, das Transaktionsobjekt möglichst gut in die bestehende Organisation und Geschäftsprozesse zu integrieren. Damit dies ohne größeren Aufwand klappt favorisiert er eine möglichst hohe Integrationsfähigkeit, was eine starke und damit zeit- und kostenintensive Abstimmung mit dem Käufer erfordert. Ein Finanzinvestor auf der anderen Seite erwartet ein möglichst eigenständig überlebensfähiges Unternehmen, da er keine eigene IT-Plattform besitzt (oder das gekaufte Unternehmen bewusst nicht integrieren möchte) Sein Ziel ist es somit auch, bestehende Informationssysteme sowie Infrastruktur weiterzuverwenden. Dies wird in einem Experteninterview zusammengefasst:

*„Haben sie einen Investorfall [Finanzinvestor ...], dann müssen sie bestimmte [Konzernkomponenten] aus der Umgebung rausbauen, aber ansonsten arbeiten die Kollegen in dem Umfeld weiter. Haben sie einen Käuferfall [strategischer Investor ...], dann hat der in der Regel schon eine stehende Infrastruktur und der sagt ihnen wo er hin will. Und dann ist ihre Aufgabe im Carve-Out, die Sachen ihm so bereitzustellen, dass er sie in seine Infrastruktur reinpacken kann.“*

Beta01, 44

Neben den beiden Zielen Kompetenzerhalt und Betriebsfähigkeit, die im Rahmen der Verkäufer- respektive Käuferziele bereits diskutiert wurden, verfolgen auch verschiedene Interessensgruppen des Transaktionsobjekts eigene Ziele. In erster Linie sind dies zunächst die Angestellten des Transaktionsobjekts. Diese wollen vor allem sichere Arbeitsplätze, Gehälter und Sozialleistungen. Insbesondere bei kleinen Ausgründungen oder Käufern mit einem schlechten Ruf sehen die Angestellten gewisse Risiken und sehen sich nach Alternativen, häufig bei der Muttergesellschaft um. Dies steht in Konflikt zum Ziel des Kompetenzerhalts auf Seiten des Transaktionsobjekts. Darüber hinaus wünschen sich gerade karriereorientierte Angestellte auch ein entsprechendes Entwicklungspotenzial und somit Aufstiegsmöglichkeiten.

*„Da hab ich dem Übergang widersprochen. Da habe ich gesagt: „Meine Betriebsrente [von der Muttergesellschaft] ist mir lieber als die [vom Käufer]“. Das ging dann los, letztes Jahr im Juni, da war der Übergang. Dann hab ich noch bis Dezember meinen alten Job abgewickelt und meine Nachfolger eingearbeitet.“*

Alg67, 38

Darüber hinaus gilt es auch die Ziele der Kunden des Transaktionsobjekts im Hinterkopf zu behalten. Diese wollen sich des Fortbestands der Lieferfähigkeit, der gewohnten Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie einer Preisstabilität sicher sein. Während dies zwar in erster Linie ein Marketingthema ist, so hat auch die IT im Rahmen der Sicherstellung der

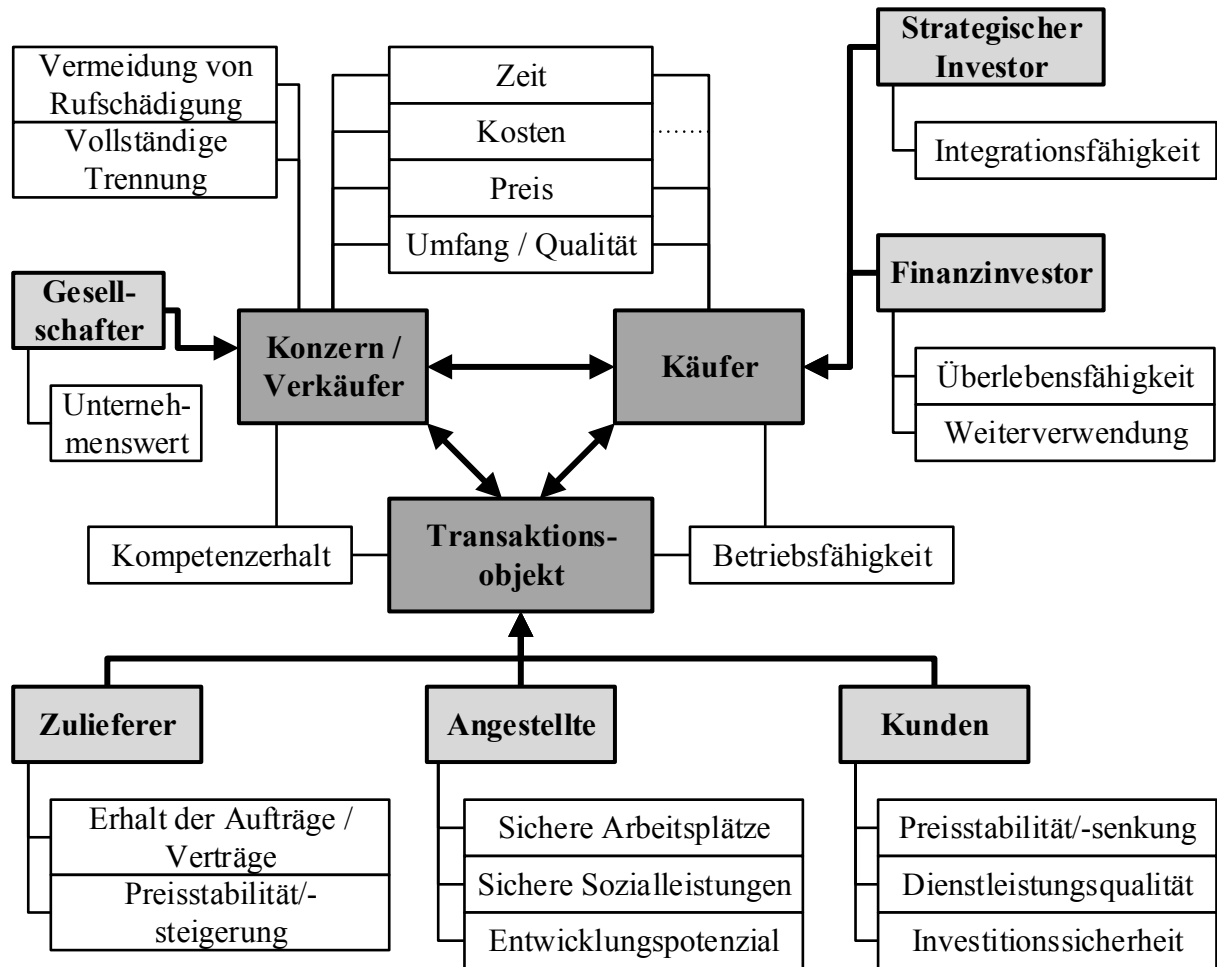
Betriebsfähigkeit einen wichtigen Einfluss hierauf. Wenn aus Sicht der Kunden der vormalige Mutterkonzern noch für Sicherheit und Beständigkeit stand, so kann es sein, dass diese Wahrnehmung für Ausgründungen oder den neuen Käufer nicht mehr zutrifft. Dies ist insbesondere bei Investitionsgütern mit langer Nutzungsdauer oder langfristigen Dienstleistungsverträgen von großer Bedeutung für die Kunden. Hinzu kommt, dass viele langfristige Verträge ein außerordentliches Kündigungsrecht im Falle des Eigentümerwechsels vorsehen. Das Beispiel eines Ausgründungsfalls zeigt dies:

*„Der ganze Carve-Out hat schon auch zu Verunsicherung beim Kunden geführt. Denn der Kunde sagt, seid ihr auch in Zukunft noch [Firma Iota] – weil ich möchte gerne mit [Firma Iota] abschließen. Seid ihr das auch noch in Zukunft?“*

Alg67, 30

Eine nicht zu vernachlässigende Interessensgruppe stellen auch die Zulieferer des Transaktionsobjekts dar. Grundsätzlich sind diese bestrebt, die Kundenbeziehung und existierende Verträge aufrecht zu erhalten. Insbesondere bei langfristigen Verträgen gibt es auch hier häufig beiderseitige, außerordentliche Kündigungsklauseln im Falle des Eigentümerwechsels. Während die Zulieferer insbesondere bei strategischen Investoren in eine Konkurrenzsituation mit den bestehenden Zulieferern des neuen Eigentümers geraten, kann es vor allem in Ausgründungsfällen dazu kommen, dass die Zulieferer versuchen, die Preise zu erhöhen, da Volumenrabatte entfallen.

Wie in diesem Abschnitt beschrieben, verfolgen verschiedene Interessensgruppen unterschiedliche Ziele im Desintegrationsprojekt. Diese können zwar je nach Fall individuell unterschiedlich sein, doch zeigte sich im Rahmen der Interviews, dass im Allgemeinen immer wieder die gleichen Ziele verfolgt werden. Hierbei sind immer wieder Zielkonflikte zwischen den verschiedenen Interessensgruppen festzustellen, worauf insbesondere in Kapitel 5.5 näher eingegangen wird. Abbildung 4-2 fasst die allgemeinen Ziele der verschiedenen Interessensgruppen zusammen.



**Abbildung 4-2** Ziele ausgewählter Interessensgruppen  
 Quelle: Eigene Darstellung<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Erweiterte Darstellung der auf der *European Academy of Management (EURAM)* Konferenz vorgestellten Abbildung (vgl. Böhm et al. 2011a, 21).

### 4.3 IT-bezogene Herausforderungen in Desintegrationsprojekten

Die Desintegration von Geschäftseinheiten und hierbei insbesondere die Desintegration der IT wird im Allgemeinen als sehr komplex und schwierig wahrgenommen (Kreuz/Vallerien 2004, 42; Leimeister et al. 2008a, 9f.). Dies lässt sich auf das Vorhandensein bestimmter Rahmenbedingungen, im Folgenden als Herausforderungen bezeichnet, zurückführen. Allgemein versteht man unter einer Herausforderung eine anspruchsvolle und arbeitsintensive Aufgabe. Meist dient diese einer Person oder einer Gesellschaft als Anlass mit einer Reaktion auf ein Ereignis tätig zu werden (Duden 1999, 1742). Übertragen auf den Unternehmenskontext steht eine Herausforderung häufig im Widerspruch zu den Unternehmens- bzw. Projektzielen.

Unter Herausforderungen werden im Rahmen dieser Arbeit all jene Rahmenbedingungen zusammengefasst, die als besonders anspruchsvoll bzw. aufwändig zu lösen gelten und somit einen erhöhten Ressourcenaufwand erfordern (vgl. Ressourcentheorie in Kapitel 5.4.1). Für die Bewältigung dieser Herausforderungen werden also in erhöhtem Maße Zeit, Geld oder spezifische Kompetenzen benötigt, um die Desintegration erfolgreich abschließen zu können. Das Ausmaß der in einem Desintegrationsprojekt auftretenden Herausforderungen hat somit auch einen Einfluss auf die Desintegrationskomplexität und letztendlich auch auf die Erfolgsaussichten. Dieser Zusammenhang wird anhand ausgewählter Herausforderungen in Kapitel 5 weiter vertieft. Bezugnehmend auf Steiner (1969, 2) können Herausforderungen somit als strategische Faktoren angesehen werden. Nach Steiner (1969, 2) ist ein strategischer Faktor eine Aktion, ein Element oder eine Rahmenbedingung, welche für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens von besonderer Bedeutung ist.

In der existierenden Literatur lassen sich kaum spezifische Herausforderungen für die Desintegration der IT identifizieren. So beschreibt Böllhoff (2009, 104ff.) beispielsweise allgemeine, personale und administrative Barrieren des Demerger-Managements. Personale Barrieren stellen dabei organisatorische Widerstände gegen die Abspaltung der Geschäftseinheit dar. Hierbei lässt sich zwischen Willens- und Fähigkeitsbarrieren, also die mangelnde Bereitschaft respektive mangelnde Fähigkeit der Mitarbeiter den Abspaltungsprozess zu unterstützen, unterscheiden (vgl. Witte 1973, 5). Zu den administrativen Herausforderungen zählen nach Böllhoff organisatorische Merkmale die den Veränderungsprozess behindern. Hierunter fasst er Kulturunterschiede zwischen Abteilungen oder Unternehmen (vgl. Winkler/Dörr 2001, 92ff. und 166), Schnittstellenprobleme zwischen zusammenarbeitenden Abteilungen (vgl. Keßler/Winkelhofer 2002, 89) sowie politische Entscheidungen im Unternehmen und die damit verbunden Interessenskonflikte (vgl. Schlumpberger 2007, 66f.) zusammen.

Um einen differenzierteren Einblick in die Komplexitätstreiber von IT-Desintegrationsprojekten zu erhalten wurde eine explorative Studie durchgeführt. Im Rahmen dieser Studie konnten typische Herausforderungen einer IT-Desintegration identifiziert werden. Diese lassen sich in dem in Abbildung 4-3 dargestellten Einflussfaktorenmodell zusammenfassen. Hierbei wird zwischen allgemeinen Herausforderungen die das Gesamtprojekt betreffen und IT-spezifischen Herausforderungen unterschieden.

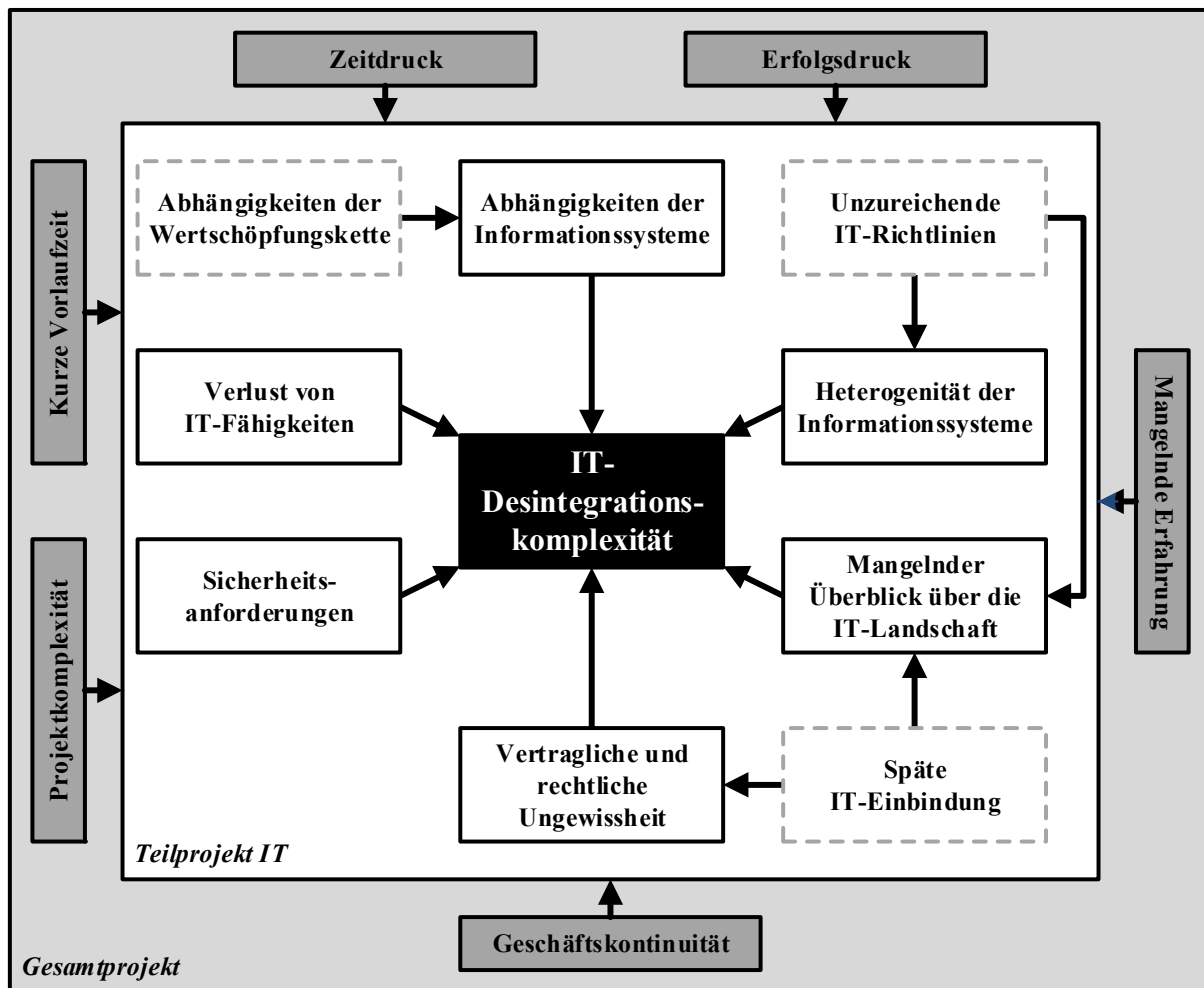


Abbildung 4-3 Typische Herausforderungen einer IT-Desintegration  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.1 Desintegrationskomplexität

Das zentrale Konstrukt des in Abbildung 4-3 dargestellten Modells stellt die IT-Desintegrationskomplexität dar. Allgemein werden Organisationen als komplexe Systeme, bestehend aus einer Vielzahl von miteinander interagierenden Teilen, beschrieben (Simon 1962, 468; Thompson 1967, 6). Daft (2008, 145) definiert ein komplexes Umfeld durch die Anzahl der Elemente mit denen eine Organisation interagiert und durch die sie beeinflusst wird. In diesem Sinne stellen Desintegrationsprojekte ein komplexes Unterfangen dar. Im Rahmen der Desintegration müssen zahlreiche Komponenten aus ihrem bestehenden Umfeld herausgelöst und entweder als eigenständiges Unternehmen wieder zusammengefügt oder aber in ein anderes bestehendes Unternehmen integriert werden (vgl. Kapitel 3.1.1). Die Komplexität spielt insbesondere bei der IT Desintegration eine besondere Rolle, da durch Informationssysteme Aktivitäten aller Unternehmensbereiche unterstützt werden.

Analog zu Baccarinis (1996, 202) Definition der Projektkomplexität kann die IT-Desintegrationskomplexität durch die Anzahl der Elemente (z.B. Aufgaben, Spezialisten, etc.)

und den Grad ihrer Wechselbeziehungen definiert werden. Die IT-Desintegrationskomplexität steigt demnach mit der für die Bewältigung der Herausforderungen und den Abschluss der Desintegration notwendigen Anzahl der Aktivitäten und Mitarbeiter, sowie dem Abstimmungsbedarf zwischen diesen. Eine hohe Desintegrationskomplexität erfordert somit einen größeren Ressourcenbedarf für das Desintegrationsprojekt, insbesondere Durchführungszeit und Fähigkeiten.

Die Desintegrationskomplexität wird im Rahmen dieser Arbeit wie folgt definiert:

*Die IT-Desintegrationskomplexität beschreibt den Aufwand, der mit der Desintegration der IT-Landschaft in Folge einer Desinvestition verbunden ist. Sie ergibt sich aus der für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Anzahl an Aufgaben, dem Bedarf an Spezialisten sowie dem Abstimmungsbedarf zwischen Aufgaben und verschiedenen Interessensgruppen.*

#### 4.3.2 Allgemeine Herausforderungen

Die allgemeinen Herausforderungen können dabei sowohl die IT-spezifischen Herausforderungen als auch die Desintegrationskomplexität im Allgemeinen beeinflussen. Demnach erhöhen sie auch die Desintegrationskomplexität für andere Teilprojekte. Zu den allgemeinen Herausforderungen zählen insbesondere der hohe Zeit- und Erfolgsdruck, kurze Vorlaufzeiten um das Desintegrationsprojekt vorzubereiten, sowie die mangelnde Erfahrung mit derartigen Projekten. Hinzu kommt die Notwendigkeit, sowohl den Mutterkonzern, als auch das Desintegrationsobjekt im Laufe der Desintegration und darüber hinaus betriebsfähig zu erhalten. Auch die allgemein hohe Projektkomplexität welche sich insbesondere aus dem hohen Koordinationsbedarf zwischen den verschiedenen Teilprojekten ergibt stellt eine allgemeine Herausforderung dar. Diese allgemeinen Herausforderungen spiegeln sich auch in den Besonderheiten von IT-Desintegrationsprojekten (Leimeister et al. 2008a, 9) wieder.

<b>Herausforderung</b>	<b>Beschreibung</b>
Zeitdruck	Kurze, strikt terminierte Projektlaufzeit
Erfolgsdruck	Rechtlich bindende Meilensteine
Kurze Vorlaufzeit	Kurze Vorlaufzeit zur Vorbereitung auf das Projekt
Projektkomplexität	Zahlreiche parallel laufende Desintegrationsaktivitäten
Mangelnde Erfahrung	Häufig das erste Desintegrationsprojekt für Projektmitglieder
Geschäftskontinuität	Operativen Betrieb während Desintegration sicherstellen

**Tabelle 4-1** *Besonderheiten von IT-Desintegrationsprojekten*  
Quelle: Leimeister et al. (2008a, 1773)

### 4.3.3 IT-spezifische Herausforderungen

Das Vorhandensein einer oder mehrerer IT-spezifischer Herausforderungen hat einen direkten Einfluss auf die IT-Desintegrationskomplexität. Die wesentlichen Einflussfaktoren werden im Folgenden beschrieben.

#### 4.3.3.1 *Abhängigkeiten der Informationssysteme*

Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen zeigen sich auf den drei Ebenen Infrastruktur, Anwendungen und Daten. Sie treten typischerweise dann auf, wenn alle Informationssysteme eines Unternehmens hochgradig integriert sind und Geschäftsprozesse auf einer einheitlichen Datenbasis beruhen. Während Unternehmen ihre Informationssysteme integrieren, um den Informationsaustausch in Geschäftsprozessen effizient zu gestalten und Dateninkonsistenzen zu vermeiden (vgl. beispielsweise (Mertens/Meier 2008; Mertens 2009)), stellt dies in Desintegrationsprojekten häufig eine Herausforderung dar (Fähling et al. 2010, 9). Abhängigkeiten entstehen zudem, wenn eine Geschäftseinheit Informationssysteme für eine andere Geschäftseinheit zur Verfügung stellt.

Wesentliche Herausforderungen für das Desintegrationsprojekt ergeben sich aus der Identifikation von Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen. Neben dem primären Informationssystem können weitere Informationssysteme von der Desintegration betroffen sein, da diese notwendige Daten für das primäre Informationssystem bereitstellen. Somit muss geklärt werden, wie diese Daten künftig bereitgestellt werden. Bei hochgradig integrierten Informationssystemen können weitreichende Abhängigkeitsbeziehungen bestehen. Insofern kann es notwendig sein, eine Reihe von Informationssystemen zum Desintegrationsobjekt zu transferieren um einen Geschäftsprozess auch künftig zu unterstützen. Im Rahmen der kurzen Projektlaufzeit ist es häufig nicht möglich die Daten in das Zielsystem zu migrieren, weshalb oft auf eine Duplikationsmethode mit ihren negativen Folgen (u.a. redundante Systeme, Betriebskosten), oder temporäre Leistungsvereinbarung und damit einhergehende Sicherheitsrisiken und Abhängigkeiten zur Muttergesellschaft, zurückgegriffen wird.

Die Migration von Daten in ein Zielsystem gestaltet sich aus zweierlei Gründen als Herausforderung. Einerseits müssen die relevanten Daten, inklusive ihrer Abhängigkeiten identifiziert werden. Andererseits müssen die Daten in entsprechende Datenformate konvertiert werden. Bei der Datenmigration ist zunächst zwischen strukturierten Daten welche in Informationssystemen verarbeitet werden und unstrukturierten Daten in Dokumentenablagen und Wissensmanagementsystemen zu unterscheiden.

Während unstrukturierte Daten relativ einfach zu übertragen sind, erweist es sich die Identifikation der relevanten Dokumente als schwierig, da die Mitarbeiter diese frei ablegen können. Insofern können nur die jeweiligen Mitarbeiter selbst bewerten, welche der unstrukturierten Daten für das Transaktionsobjekt relevant sind und ob diese vertrauliche Informationen enthalten. Für die Migration unstrukturierter Daten bedeutet dies, dass zahlreiche Mitarbeiter in die Bewertung, das Auffinden und den Transfer eingebunden werden müssen.



Im Gegensatz zu unstrukturierten Daten sind strukturierte Daten verhältnismäßig leicht innerhalb der jeweiligen Informationssysteme zu lokalisieren. Eine Herausforderung kann jedoch die Konvertierung in das Zieldatenformat darstellen, wenn die Datenqualität hierfür nicht ausreichend ist oder semantische Unterschiede eine korrekte Zuordnung erschweren. Auch die Klassifikation sensibler Daten, welche nicht an das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer übergeben werden dürfen kann zu einem großen Aufwand führen. Für die Migration strukturierter Daten bedeutet die Datenbereinigung bzw. das Entwickeln einer Ontologie für die semantische Zusammenführung einen erhöhten, meist manuellen Aufwand. Dieser Migrationsprozess kann unter Umständen mehrere Jahre dauern. Im Rahmen der Desintegration müssen in diesem Fall Zwischenlösungen geschaffen werden. Auch hier bietet sich wieder die Duplikationsmethode oder temporäre Leistungsvereinbarungen an, sofern die oben beschriebenen Konsequenzen in Kauf genommen werden.

Schulz (2012) beschäftigt sich insbesondere mit der Datenmigration im Kontext von Unternehmenstransaktionen. Dort werden verschiedene Ansätze der Datenmigration verglichen und ein Prozessmodell für die Durchführung entwickelt.

Tabelle 4-2 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚*Abhängigkeiten der Informationssysteme*‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Identifikation von Abhängigkeiten und betroffenen Systemen	An information system that is operated by a business unit does not necessarily imply that the focal business unit is the only user of this system. Other business units might use these systems as well.  In some cases, dependencies are somewhat unclear, so it is only possible to identify all dependencies by pulling out a system and keep watching what happens.
Auflösung von Abhängigkeiten	Information systems are often hosted centrally at the parent organisation and are typically highly integrated with other information systems. Thus, one needs to work out, how these systems are related to each other and resolve the existing dependencies after the systems have been cut.
Datenmigration	One of the big issues is actually data migration. Here the quality of the data stored in the databases depends on the user interface at the time the data entry was performed. If you switch or upgrade the system, you might have tighter restrictions on data entry, but you typically do not clean the old entries. During the carve-out you are then left with messy data that does not conform with current standards, probably taking several years to clean and merge.

**Tabelle 4-2**

***Herausforderung: Abhängigkeiten der Informationssysteme***  
*Quelle: Eigene Darstellung*

#### 4.3.3.2 Abhängigkeiten der Wertschöpfungskette

Eine Wertschöpfungskette stellt eine Reihe aufeinander aufbauender, wertschöpfender Aktivitäten dar. Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette resultieren aus dem Ziel, Synergien zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten zu realisieren. Dies können beispielsweise gemeinsame Vertriebskanäle und Marketingaktivitäten, ein zentraler Einkauf, eine gemeinsame Teileproduktion, Kooperationen im Kundendienst oder geteilte Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sein.

Gemeinsame Wertschöpfungsaktivitäten stellen eine große Herausforderung für die Trennung von Geschäftseinheiten dar, da beispielsweise geklärt werden muss, wem die gemeinsamen Kunden gehören, oder wie der zentrale Einkauf, die Teileproduktion und Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten künftig geregelt werden. Meist müssen hier eigene Strukturen im Transaktionsobjekt geschaffen oder über Kooperations- bzw. Dienstleistungsverträge realisiert werden. Auf die IT-Desintegration haben gemeinsame Wertschöpfungsaktivitäten keinen direkten Einfluss. Dennoch ergeben sich indirekte Auswirkungen, da diese in der Regel über integrierte oder gemeinsam genutzte Informationssysteme realisiert wurden. Insofern führen Abhängigkeiten in der Wertschöpfungskette zu Abhängigkeiten der Informationssysteme. Problematisch sind an dieser Stelle insbesondere Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen einzelner Geschäftseinheiten, die sich keiner von der Muttergesellschaft bereitgestellten zentralen IT-Dienste bedienen. Weitere Ausführungen hierzu finden sich in Kapitel 5.4. Eine anschauliche Illustration dieser Herausforderung wird in Fallstudie Alpha beschrieben (vgl. Kapitel 5.2.1).

Tabelle 4-3 fasst das wesentliche, der Herausforderung ‚Abhängigkeiten der Wertschöpfungskette‘, zugrundeliegende Konzept zusammen und gibt ein illustrierendes Beispiel.

Herausforderung	Illustration aus Experteninterviews
IT-Unterstützung für gemeinsame Wertschöpfungsaktivitäten	A strong value chain integration of a business unit with other business units of the parent organisation is typically supported by IT. Thus shared information systems are used by all business units contributing to a certain value chain. This can for example be scheduling or billing systems.

**Tabelle 4-3** Herausforderung: Abhängigkeiten der Wertschöpfungskette  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.3.3 Unzureichende Richtlinien für Informationssysteme

Richtlinien für Informationssysteme (*engl. IT governance*) beschreiben Rechte und Verantwortlichkeiten für die Beschaffung, Entwicklung, Einführung, Nutzung und Abschaffung von Informationssystemen. Hierdurch soll eine mit den Unternehmenszielen konforme Nutzung der Informationssysteme sichergestellt werden (Weill/Woodham 2002, 1f.). Um dies zu erreichen, müssen konzernweite IT-Standards definiert und Leitlinien für die Umsetzung entwickelt und

ein Mechanismus geschaffen werden, der die Einhaltung überwacht. Grundlage für eine sinnvolle Ausgestaltung der IT-Richtlinien sind ein akkurates Wissen und eine gute Dokumentation der konzernweiten IT-Landschaft.

Für die reibungslose Umsetzung einer IT-Desintegration ist ein aktueller Überblick über die im Konzern und den einzelnen Geschäftseinheiten eingesetzten Informationssysteme wichtig. Hieraus muss auch hervorgehen, welche Informationssysteme von der Desintegration direkt und welche mittelbar über Abhängigkeiten zwischen den Systemen betroffen sind. Dabei ist auch wichtig, dass nicht nur die zentralen Informationssysteme dokumentiert sind, sondern auch die Systeme der einzelnen Geschäftseinheiten und deren Regionalgesellschaften, sowie die Beziehungen der einzelnen Systeme untereinander. Es zeigt sich jedoch, dass ein derartiger Überblick oft nicht vorhanden bzw. veraltet ist. Dies führt zu Herausforderungen während der IT-Desintegration, da die betroffenen Informationssysteme in einem aufwändigen Prozess identifiziert werden müssen. Dieser mangelnde Überblick lässt sich auf mangelhafte IT-Richtlinien zurückführen, da einerseits keine laufende Überprüfung stattfindet und andererseits Abweichungen vom Konzernstandard eingeführt werden.

Diese Abweichungen vom Konzernstandard führen auch zu einem weiteren, häufig genannten Problem in IT-Desintegrationsprojekten: Schatten-IT. Mit dem Begriff Schatten-IT wird eine zweite, von der IT-Funktion des Konzerns entkoppelte, nicht im IT-Serviceportfolio aufgenommene und häufig auch nicht dokumentierte IT-Landschaft (Zimmermann/Rentrop 2012, 60f.) beschrieben. Typische Beispiele derartiger Systeme sind Eigenentwicklungen oder selbst beschaffte Anwendungen einzelner Abteilungen bzw. Regionalgesellschaften. Dies kann kurzfristig für den lokalen Anwender vorteilhaft sein (z.B. schnellere Verfügbarkeit einer Lösung, kostengünstiger auf Grund geringerer Standards), aber auch erhebliche Probleme (z.B. Datensicherheitsrisiken, Entstehung von Datensilos) mit sich bringen (Hoberg et al. 2012, 297). Auch die Desintegration wird hierdurch deutlich komplexer, da im Vorfeld kaum Informationen über diese zusätzlichen Informationssysteme vorliegen. Problematisch wird es insbesondere dann, wenn diese Anwendungen auf gemeinsame Daten der Standardsysteme (z.B. Warenwirtschafts- oder Kundendaten in einem SAP System) zurückgreifen und wesentliche Wertschöpfungsaktivitäten auf lokaler Ebene abdecken.

Individuelle Anpassungen der Informationssysteme erschweren eine IT-Desintegration, da eine Migration in ein Standardsystem mit zusätzlichem Konvertierungsaufwand und ggf. Einschränkungen im Funktionsumfang verbunden ist. Wird das angepasste System dagegen einfach dupliziert, um einen derartigen Aufwand zu vermeiden, bedeutet dies für das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer einen möglicherweise nicht gewollten oder geplanten Betriebs- und Wartungsaufwand. So lassen sich z.B. Softwareaktualisierungen in der Regel nicht einfach in individuell angepasste Informationssysteme übernehmen.

Im Rahmen der Richtlinien für Informationssysteme muss es daher klare Regelungen geben, unter welchen Umständen das Abweichen von Standardsystemen hin zu individuellen Anpassungen oder gar Eigenentwicklungen erlaubt ist. Darüber hinaus gibt es auch Situationen, in denen regionale Anpassungen auf Grund gesetzlicher Bestimmungen unumgänglich sind. In allen Fällen individueller oder regionaler Anpassungen muss dafür Sorge getragen werden, dass diese Abweichungen vom Standard, die Rechtfertigung für die Abweichung sowie die

Implikationen dieser Abweichung (z.B. Abhängigkeiten zu anderen Systemen) dokumentiert werden.

Unzureichende Richtlinien für Informationssysteme wirken sich insbesondere über hierdurch begünstigte heterogene Informationssysteme sowie einen mangelnden Überblick über die IT-Landschaft des Konzerns und seiner Geschäftseinheiten aus.

Tabelle 4-4 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚Unzureichende IT-Richtlinien‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Mangelnde Dokumentation	The degree of documentation is seldom how one wishes it to be, to quickly start-off. It is a big challenge to get the information required.
Schatten-IT	Not all of the information systems lie within the responsibility of the CIO. Thus there are some people somewhere who program their own access database, smaller applications of which nobody else knows, but are used for their department's purposes.
Individuelle Lösungen und regionale Anpassungen	Definitely. The less adjustment you have, the lower the degree of individualization, the closer you are to the standard, the easier it is to perform the carve-out, because you 'only' have to perform the physical asset split and, if in doubt, change the licenses. The only changes appearing in that scenario are price changes for the participating parties, but there are no changes for the end user.  Information system Dependency is also increased through external regulations, which require adaptations of local systems. Taking the example of Brazil, each single booking needs to be reported electronically to the authorities. Therefore, additional interfaces to other information systems are required. This and other kinds of regulations exist for other countries as well, which significantly increase information system complexity and dependencies.

**Tabelle 4-4**      **Herausforderung: Unzureichende IT-Richtlinien**  
Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.3.3.4 Heterogenität der Informationssysteme**

Mit dem Begriff Heterogenität der Informationssysteme wird ein stark diversifiziertes Portfolio an Informationssystemen beschrieben. Anstatt einer gemeinsamen Lösung existiert eine Vielzahl an Einzellösungen. Heterogene IT-Landschaften haben ihren Ursprung einerseits in einer ausgeprägten Historie an Unternehmenskäufen, bei denen kein Wert auf eine Konsolidierung der Systeme gelegt wurde. Andererseits führen auch mangelnde IT-Richtlinien und

ausgeprägte Anpassungswünsche der Geschäftseinheiten zu einer Heterogenität der Informationssysteme.

Heterogene IT-Landschaften führen nicht nur zu Herausforderungen im IT-Betrieb (vgl. Heininger et al. 2013), sondern bereiten auch für die IT-Desintegration Probleme. So erhöht ein diversifiziertes Portfolio an Informationssystemen auch die Anzahl der aufzulösenden Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen sowie die Identifikation dieser Abhängigkeiten.

Auch die Verwendung von proprietären oder individuell angepassten Lösungen, ein Kennzeichen heterogener IT-Landschaften, erschweren die IT-Desintegration, da eine Migration in ein Standardsystem mit zusätzlichem Konvertierungsaufwand (Datenmigration) und ggf. Einschränkungen im Funktionsumfang verbunden ist. Wird das angepasste System dagegen einfach dupliziert, um einen derartigen Aufwand zu vermeiden, bedeutet dies für das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer einen möglicherweise nicht gewollten oder geplanten Betriebs- und Wartungsaufwand. So lassen sich z.B. Softwareaktualisierungen in der Regel nicht einfach in individuell angepasste Informationssysteme übernehmen. Auch entstehen durch diese Maßnahme zusätzliche Kosten für Lizenzen.

Häufig sind individuelle Systeme auch in einem starken Ausmaß integriert. Diese Abhängigkeiten zu anderen Informationssystemen stellen wiederum eine große Herausforderung dar (vgl. Kapitel 4.3.3.1).

Tabelle 4-5 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚*Heterogene Informationssysteme*‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Vielzahl an Einzellösungen	<p>I would say yes. Every change, every special development away from the standard, already decreases the number of people that can actually handle the system. [...] Then you have a software evaluation phase, because the carve-out object tries to figure out how to maintain this zoo of applications or whether they are going to go back to at least one standard.</p> <p>I would agree, the more an organisation complies with a standard, the easier the carve-out will be. [...] We have this problem in our current case, partly very specific developments and highly customized applications. The problem is how to separate these from the overall IS environment, and how to replace them.</p>

**Tabelle 4-5**

***Herausforderung: Heterogene Informationssysteme***

*Quelle: Eigene Darstellung*

Herausforderung	Illustration aus Experteninterviews
Proprietäre / individuell angepasste Software	<p>If a business unit uses proprietary software or largely customized software, one will run into difficulties during the carve-out. These systems are either deeply rooted in the overall information systems landscape or you might have to tackle with licensing issues. The more standard software is used, the less difficult the IT carve-out will be.</p> <p>Specific developments are often deeply rooted in the applications. So you can't just cut a certain part to remain with a standard, specific developments often go down until the very detail, so that you often cannot really separate the systems. At the end you are left with taking it all and pay additional licensing fees. These can reach up to 7-digit Euro numbers, which can be too much for a small carve-out object.</p>

**Tabelle 4-5**      **Herausforderung: Heterogene Informationssysteme (fortgesetzt)**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

#### 4.3.3.5 Späte IT-Einbindung

Zu Beginn einer Unternehmenstransaktion wird üblicherweise eine sorgfältige Prüfung des Transaktionsobjekts (zumindest seitens des Käufers) durchgeführt. Diese Prüfung wird meist als *Due Diligence* bezeichnet. Ziel dieser Prüfung ist es, ein umfassendes Bild des Transaktionsobjekts zu erhalten, um Informationsasymmetrien und unvorhergesehene Risiken zu reduzieren, sowie die notwendige Informationsbasis für Entscheidungen und Verhandlungen zu erlangen (Lajoux/Elson 2006, 503ff.). Eine *IT Due Diligence* hat alle IT-bezogenen Aspekte wie z.B. IKT-Infrastruktur, Anwendungssysteme, Verträge und Lizenzen, IT-Prozesse und IT-Fähigkeiten des Unternehmens zum Gegenstand (Popp 2013, 86ff.).

Während der Käufer in der Regel eine *Due Diligence* Prüfung durchführt und dabei meist auch die wesentlichen Aspekte der IT betrachtet, bereitet sich das verkaufende Unternehmen nur in Ausnahmefällen frühzeitig auf eine IT-Desintegration vor. Als Gründe werden hierfür die Vertraulichkeit der ersten Gespräche, Zeitdruck und eine allgemein geringgeschätzte Bedeutung der IT für das Zustandekommen des Vertrags genannt. Eine Vernachlässigung der Prüfung der IT seitens des Verkäufers führt allerdings dazu, dass kein ausreichender Überblick über die IT-Landschaft besteht. Somit kann der Aufwand und die Kosten für die IT Desintegration sowie das Risiko dieser nur schwer abgeschätzt werden.

Auch eine späte Einbindung von IT-Verantwortlichen kann negative Konsequenzen für die IT-Desintegration haben. So können – aus Perspektive der IT – uniformierte Entscheidungen über den Desintegrationsprozess dazu führen, dass unnötige Kosten entstehen. Wird beispielsweise die Entscheidung getroffen, dass ein betriebsbereites System übergeben wird, so kann dies dazu führen, dass eine umfangreiche IT-Landschaft im Transaktionsobjekt aufgebaut werden muss. Will der Käufer nun diese Systeme integrieren, könnte eine alternative Vorgehensweise (z.B.

über Leistungsvereinbarungen) IT-Desintegrationskosten sparen. Auch kann das Fehlen von IT-Expertise während den Vertragsverhandlungen dazu führen, dass teure Zugeständnisse gegeben werden.

Eine mangelnde IT-Prüfung trägt einerseits zum mangelnden Überblick über die IT-Landschaft bei und begünstigt andererseits vertragliche und rechtliche Ungewissheiten.

Tabelle 4-6 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚Späte IT-Einbindung‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Späte Einbindung IT-Verantwortlicher	<p>Actually it would be good if IT representatives were sitting at the table as well. To my experience, high costs can be avoided or created, depending on how both parties work together. Regarding IT, the contract just said that the seller has to bear all IT-related costs of the carve-out until the closing milestone. This is a pretty inexplicit phrase.</p> <p>When I&amp;G brought IT issues to the table, our Deal team approached me on a Friday afternoon and asked me for a quick review within two hours. As a consequence, several IT issues were negotiated in favor of I&amp;G, which increased the carve-out costs to GC or led to renegotiations.</p>
Vernachlässigung der IT-Due Diligence	<p>„When we started with the acquisition of Roche vitamins, DSM [executives] realized that they had to involve ICT from day one in the due diligence. And I think, thanks to that decision, it saved us a very large amount of money because initially they had underestimated the cost of disentanglement and integration by a factor of 20. The more realistic costs were taken into account in the price negotiations, and later on we could clearly budget those costs into the restructuring budget.” (Jo van den Hanenberg in Applegate et al. (2007, 7))</p>

**Tabelle 4-6**      **Herausforderung: Späte IT-Einbindung**  
Quelle: Eigene Darstellung

#### **4.3.3.6 Mangelnder Überblick über die IT-Landschaft**

Im Vorfeld der IT-Desintegration ist ein Überblick über die IT-Landschaft sowie die von der Desintegration betroffenen Systeme von zentraler Bedeutung um den Aufwand für das IT-Desintegrationsprojekt besser abschätzen und die einzelnen Aktivitäten planen zu können. Wesentliche Treiber dieser Herausforderung sind unzureichende Richtlinien für Informationssysteme sowie eine mangelnde IT-Prüfung.

In der Praxis mangelt es häufig einer aktuellen Dokumentation, der im Konzern und den einzelnen Geschäftseinheiten sowie deren Regionalgesellschaften eingesetzten Informationssysteme. Aus einer guten Dokumentation sollte auch hervorgehen, welche Systeme von der Desintegration direkt und welche mittelbar über Abhängigkeiten zwischen den Systemen betroffen sind. Wichtig wäre an dieser Stelle auch, die Schatten-IT sowie individuelle Anpassungen zu dokumentieren, sofern sich beide nicht durch eine konsequente Umsetzung der Richtlinien für Informationssysteme vermeiden lassen.

Ein mangelnder Überblick über die IT-Landschaft des Konzerns führt zu Herausforderungen während der IT-Desintegration, da die betroffenen Informationssysteme in einem aufwändigen Prozess identifiziert werden müssen. Falls keine aktuelle und hinreichend detaillierte Dokumentation vorhanden ist, ist es daher notwendig diese, im Rahmen der IT-Prüfung zu Beginn der Verhandlungsphase (vgl. Kapitel 3.3.2.3) zu erstellen, um einen reibungslosen Beginn der IT-Desintegration zu ermöglichen.

Tabelle 4-7 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚*Mangelnder Überblick über die IT-Landschaft*‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Mangelnde Dokumentation	The degree of documentation is seldom how one wishes it to be, to quickly start-off. It is a big challenge to get the information required.
Schlechte Vorbereitung	When I&G brought IT issues to the table, our Deal team approached me on a Friday afternoon and asked me for a quick review within two hours. As a consequence, several IT issues were negotiated in favor of I&G, which increased the carve-out costs to GC or led to renegotiations.

**Tabelle 4-7**      **Herausforderung: Mangelnder Überblick über die IT-Landschaft**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

#### **4.3.3.7 Vertragliche und rechtliche Ungewissheit**

Der Begriff Ungewissheit beschreibt einen Zustand mit beschränkten Informationen über einen aktuellen Zustand oder ein künftiges Ergebnis (Hubbard). Vertragliche und rechtliche Ungewissheit entsteht, wenn einzelne Aspekte nicht eindeutig im Vertrag geregelt sind oder sich die Projektmitglieder im Unklaren über gesetzliche Regelungen (insbesondere deren Existenz) sind. Verschiedene Interessensgruppen interpretieren die ungewissen Aspekte unter Umständen anders und leiten somit verschiedene Anforderungen ab.

Auf Grund der späten IT-Einbindung beinhalten die Verträge zwischen Käufer und Verkäufer meist kaum Regelungen über die Art und Weise des Übergangs der Informationssysteme. Dies lässt Raum für Interpretation, inwiefern IKT und Anwendungssysteme, aber auch Lizenzen



oder der Betrieb bislang von IT-Dienstleistern erbrachter Leistungen übergeben werden müssen. Auch bleibt meist unklar, inwieweit ausgebildete Mitarbeiter zum Betrieb der Systeme überlassen werden sollen. Auf Grund verschiedener Auffassungen kann es leicht zu Konflikten zwischen den Vertragsparteien kommen. Wie in Kapitel 4.2 diskutiert, verfolgen die verschiedenen Interessensgruppen unterschiedliche Ziele, meist in Abhängigkeit vom Desinvestitionsmotiv (vgl. Kapitel 3.2). Dementsprechend werden vertragliche Unklarheiten jeweils zum eigenen Vorteil ausgelegt, was zu zeitraubenden Diskussionen und Nachverhandlungen führen kann.

Darüber hinaus können auch bestehende Verträge und Lizenzen zu Herausforderungen während der IT-Desintegration führen. So muss einerseits geprüft werden, ob Softwarelizenzen und Verträge mit IT-Dienstleistern nach der Transaktion noch Gültigkeit besitzen bzw. inwiefern diese auf das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer übertragen werden können. Je nach Ausgestaltung der Lizenzen und Verträge kann es zu deren Ungültigkeit und somit illegalen Verwendung bzw. zur Verweigerung von Dienstleistungen zu den bisherigen Konditionen führen. Auch kann die Ausgestaltung der Verträge und Lizenzen zu Remanenzkosten für den Verkäufer führen, wenn nicht mehr benötigte Lizenzen nicht abgebaut oder laufende Verträge mit IT-Dienstleistern nicht gekündigt werden können. Die Prüfung der Verträge und Lizenzen sowie die Verhandlungen mit den Lizenzgebern bzw. IT-Dienstleistern können zu einem aufwendigen Unterfangen werden. Häufig wird hierfür ein eigenes Teilprojekt eingerichtet (vgl. Kapitel 3.3.2.5).

Letztendlich stellen auch gesetzliche Regelungen eine Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere dann, wenn internationale Gesetze auf Grund einzelner Landesgesellschaften berücksichtigt werden müssen. So kann es beispielsweise in regulierten Industrien vorkommen, dass formale Prüfungen der internen Prozesse (z.B. revisionssichere Dateiablagen) erforderlich sind, bevor die Geschäfte einer neu gegründeten Firma wieder aufgenommen werden dürfen. Ebenso müssen auch Datenschutzregelungen verschiedener Länder berücksichtigt werden. Um diesen Herausforderungen Rechnung zu tragen wird häufig ein eigenes Teilprojekt innerhalb des IT-Desintegrationsprojekts gebildet, welches sich mit rechtlichen Angelegenheiten beschäftigt (vgl. Kapitel 3.3.2.5).

Tabelle 4-8 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚*Vertragliche und rechtliche Ungewissheit*‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Unpräzise Verträge	As the contract did not address many IT-related issues, we were not always sure to what extent and in what form we were supposed to hand over the assets.
Lizenzübertragung	Many Software vendors wouldn't allow licenses to be transferred to the carve-out object. If the carve-out object doesn't buy the licences by day one, then in theory the carve-out object is running illegal software straight after the deal.
IT-Dienstleistungs- verträge	If services are provided by a third party provider, who in turn does not agree to provide them on day one, they have no obligation to provide these services. In this case contracts have to be renegotiated.
Regulatorische Auflagen	Industry specific regulations might require a complete review of the new IT environment before the carve-out object will be allowed to continue its business.  From a regulatory point of view data protection tends to be a big issue. For the case that a European carve-out object is for example sold to a US business, not being registered with the safe harbor agreement, the carve-out object won't be allowed to take personal data with it.

**Tabelle 4-8**      **Herausforderung: Vertragliche und rechtliche Ungewissheit**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

#### **4.3.3.8 Sicherheitsanforderungen**

Sicherheitsanforderungen im Kontext einer IT-Desintegration verfolgen im Wesentlichen das Ziel, die Informationssicherheit des Verkäufers sicherzustellen. Hierunter versteht man den angemessenen Schutz aller Informationen (insbesondere jene in elektronisch gespeicherten Daten) im Unternehmen (Krcmar 2015, 524).

Um die Informationssicherheit des Verkäuferunternehmens sicherzustellen bedarf es einerseits einer strikten Überprüfung hinsichtlich sensibler Informationen und ggf. einer Bereinigung der Daten welche an das Transaktionsobjekt bzw. den Käufer übergeben werden. Andererseits müssen die, im Rahmen von Leistungsvereinbarungen teilweise geöffneten, Netzwerke vor einem unautorisierten Systemzugang geschützt werden. Beides stellt eine große Herausforderung für die IT-Desintegration dar. So verursacht eine Datenbereinigung häufig einen großen manuellen Aufwand (vgl. Kapitel 3.3.2.6). Auch die laufende Anpassung der Netzwerkeinstellungen um die Zugriffsbeschränkungen an den Projektfortschritt anzupassen stellen einen nicht zu unterschätzenden Aufwand dar. Letzteres wird jedoch seitens der Praktiker kontrovers diskutiert, da der Nutzen eines hohen Sicherheitsstandards während der

Übergangsphase nicht immer gesehen wird. Die Bedeutung des Sicherheitsstandards hängt auch vom Vertrauensverhältnis zwischen den Transaktionsparteien ab.

Tabelle 4-9 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚Sicherheitsanforderungen‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Unautorisierter Systemzugang	In every phase of the carve-out it is essential to guarantee that there is no possibility of an unauthorized access to information systems of the former parent organisation. This is especially critical if the buyer is competing with the seller.  For certain businesses and industries security is success critical, for others it would just be too costly to maintain a high level of security for just the few months the transition lasts. You have to accept the additional risk.
Sensible Daten	People switching with the carve-out object often have deep insights into the former parent organisation; perhaps they even have confidential data on their computers. Therefore it is essential to protect this information and consider appropriate non-disclosure agreements.

**Tabelle 4-9**      **Herausforderung: Sicherheitsanforderungen**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

#### **4.3.3.9 Verlust von IT-bezogenen Fähigkeiten**

Fähigkeiten stellen die Befähigung einer Organisation dar, Ressourcen (z.B. Maschinen oder Wissen) zu kombinieren und möglichst effizient einzusetzen. Fähigkeiten sind tangible oder intangible, firmenspezifische Prozesse, die sich über die Zeit durch die Interaktion mit den Ressourcen entwickelt haben (Amit/Schoemaker 1993, 35).

Bezogen auf die IT-Desintegration sind insbesondere Fähigkeiten relevant die in Zusammenhang mit der Entwicklung, dem Betrieb, der Integration und der Migration von Informationssystemen stehen. Da die Träger dieser Fähigkeiten die Mitarbeiter sind, welche durch die desinvestitionsbedingten Veränderungen möglicherweise verunsichert werden, stellt der Erhalt von IT-bezogenen Fähigkeiten eine besondere Herausforderung dar. Der Verlust von Wissensträgern, sei es durch Wechsel in einen anderen Geschäftsbereich oder Kündigung, kann zu schwerwiegenden Problemen im Desintegrationsprojekt führen. Für den IT-Desintegrationsprozess ist das Wissen über die bestehende IT-Landschaft sowie Abhängigkeiten von zentraler Bedeutung. Insbesondere dann, wenn dieses Wissen nicht dokumentiert ist (vgl. Kapitel 4.3.3.3) kann eine zusätzlich erforderliche Bestandserhebung zu einem erheblichen Mehraufwand führen. Ebenso wichtig sind die Fähigkeiten, die eigentliche IT-Desintegration durch-

zuführen (z.B. Konfiguration von Netzwerkweichen oder Anwendungssystemen, Datenmigration). Der Verlust entsprechender Experten würde zu einem Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand führen.

Auch für den geregelten IT-Betrieb im Transaktionsobjekt sind entsprechend ausgebildete und erfahrene Spezialisten notwendig. Sofern das Transaktionsobjekt als eigenständiges Unternehmen ausgegründet wird, oder dem Käufer ein betriebsfähiges Unternehmen zugesichert wurde, liegt es in der Verantwortung des Verkäufers entsprechendes Personal bereitzustellen. Gelingt es dem Verkäufer nicht, dieses Personal zu halten und für einen Wechsel des Unternehmens zu motivieren, so muss ein aufwändiger Personalakquise- und Schulungsaufwand betrieben werden um einen adäquaten Wissenstransfer zu erreichen. Gleichzeitig kann es auch für den Verkäufer notwendig sein spezialisiertes Personal zu halten, um den Betrieb der eigenen Systeme zu gewährleisten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Duplikationsmethode (vgl. Kapitel 3.3.2.6) als Vorgehensweise gewählt wurde und sowohl im Transaktionsobjekt als auch beim Verkäufer spezialisierte Anwendungen betrieben werden.

Letztendlich stellt auch die allgemeine Motivation der Mitarbeiter eine Herausforderung dar. Unmotivierte Mitarbeiter werden kaum Bereitschaft zeigen, sich für das Projekt zu engagieren und in Extremfällen sogar gegen das Vorhaben arbeiten. Wie Böllhoff (2009, 249ff.) zeigt, stellt dies allerdings keine IT-spezifische Herausforderung dar, sondern gilt für alle an der Desintegration beteiligten bzw. davon betroffenen Mitarbeiter. Im Rahmen der IT-Desintegration ist es wichtig, die Projektmitarbeiter über einen längeren Zeitraum zu großem Engagement zu motivieren, damit die Aufgaben rechtzeitig abgeschlossen werden können.

Tabelle 4-10 fasst die wesentlichen, der Herausforderung ‚Verlust von IT-Fähigkeiten‘, zugrundeliegenden Konzepte zusammen und gibt illustrierende Beispiele.

<b>Herausforderung</b>	<b>Illustration aus Experteninterviews</b>
Fluktuation	The fluctuation of key personnel and with it, the knowledge about the IT environment is a big challenge in IT carve-outs.
Wissenstransfer	The questions, who has the know how to run and maintain the affected systems and who will be doing that later on are important to answer. It is success critical for the carve-out object to transfer those people and their knowledge.
Motivation betroffener Mitarbeiter	People working for the carve-out object are virtually being sold, which is especially critical if they suppose an uncertain future as it could be the case for financial investors. These people won't be very motivated in supporting the project.

**Tabelle 4-10**

**Herausforderung: Verlust von IT-Fähigkeiten**

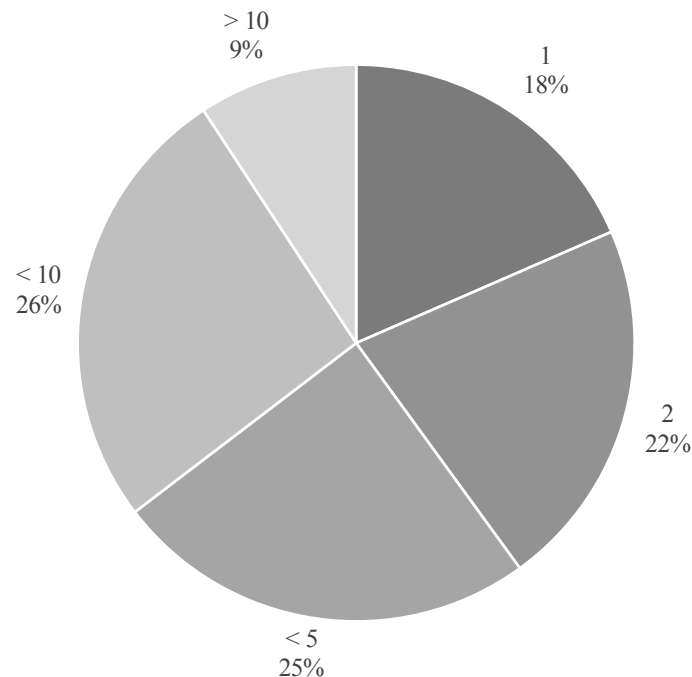
*Quelle: Eigene Darstellung*

## 4.4 Quantitativ-empirische Bewertung

Um die Bedeutung der jeweiligen Herausforderungen zu bewerten, wurde eine Umfrage unter Praktikern mit Erfahrung in Desintegrationsprojekten durchgeführt. Die Fragen zu den jeweiligen Herausforderungen wurden dabei von 62 bis 66 Praktikern bewertet.

### 4.4.1 Beschreibung der Stichprobe

In ihren Antworten bezogen sich die Umfrageteilnehmer überwiegend auf Desintegrationsfälle aus den Jahren 2007 bis 2011. Der älteste Fall war 1995 und der aktuellste im Jahr 2012. Die Hälfte der Umfrageteilnehmer arbeitete für den Verkäufer, knapp ein Drittel für das Transaktionsobjekt und die Restlichen für den Käufer. Gut ein Fünftel der Umfrageteilnehmer waren Berater. Wie Abbildung 4-4 zeigt, hat der Großteil der Teilnehmer umfangreiche Erfahrungen mit Desintegrationsprojekten. Über die Hälfte der Teilnehmer war bereits an mehr als zwei Projekten beteiligt.

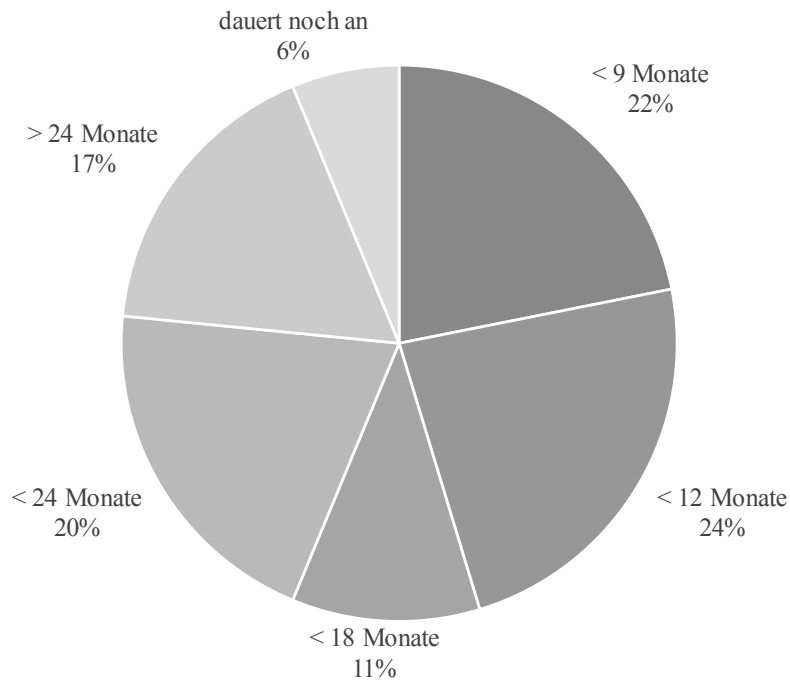


**Abbildung 4-4** *Erfahrung der Umfrageteilnehmer (Anzahl der Projekte, n = 65)*  
Quelle: Eigene Darstellung

Die 66 Fälle hatten ein durchschnittliches Transaktionsvolumen von ca. 345 Mio. € (ohne Ausreißer über 4 Mrd. €). Im Vergleich zum europäischen Durchschnitt mit rund 200 Mio. € umfasst diese Stichprobe tendenziell etwas größere Desinvestitionsfälle. Für die Transaktionsobjekte arbeiteten durchschnittlich knapp 11.000 Mitarbeiter und erwirtschafteten einen jährlichen Umsatz von rund 4,2 Mrd. €.

Abbildung 4-5 zeigt die Dauer der Desintegrationsprojekte. Etwa ein Fünftel wurde in weniger als neun Monaten abgeschlossen, ein weiteres Viertel konnte unter einem Jahr zu Ende gebracht

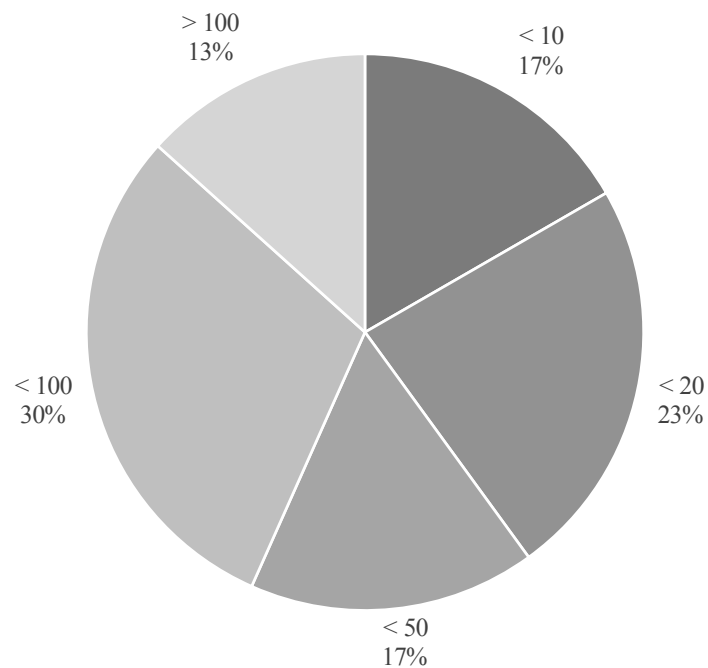
werden. Etwa die Hälfte der Projekte dauerte aber über ein Jahr. Das längste Projekt dauerte dreieinhalb Jahre. Es zeigt sich, dass es nur knapp der Hälfte der Unternehmen gelang, die von Böllhoff (2009, 258) vorgeschlagene Richtdauer von einem Jahr zu erreichen. Wie es scheint, stehen zahlreiche Unternehmen größeren Herausforderungen im Desintegrationsprojekt gegenüber, welche sie an einer schnelleren Umsetzung hindern.



**Abbildung 4-5** *Dauer der Desintegrationsprojekte (n = 64)*  
Quelle: Eigene Darstellung

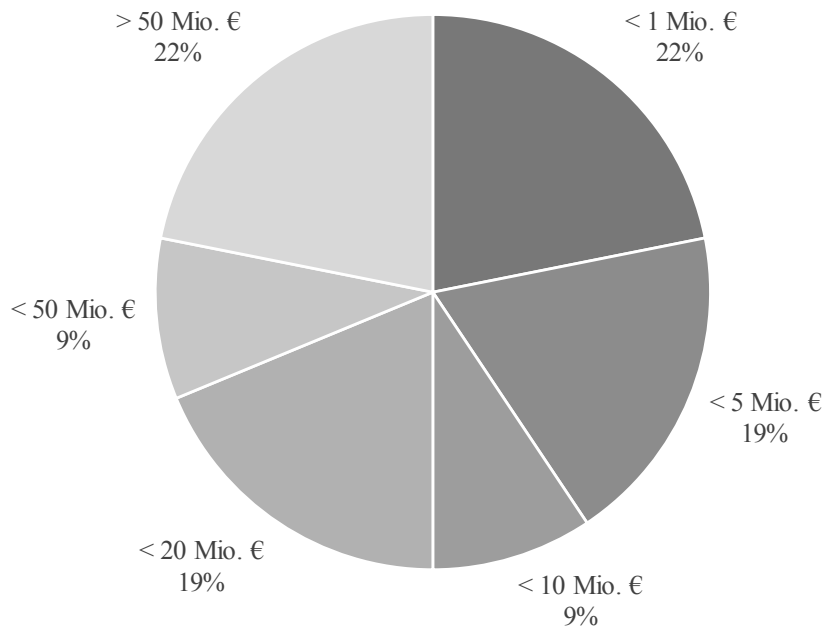
An der Umsetzung eines Desintegrationsprojekts sind durchschnittlich 186 Mitarbeiter beteiligt (vollzeitäquivalent). Etwa die Hälfte der Mitarbeiter (durchschnittlich 94) arbeitet im IT-Desintegrationsteam. Abbildung 4-6 gibt einen Überblick über die an der IT-Desintegration beteiligten Mitarbeiter.

Interessanterweise konnten nur 31 bzw. 30 der 66 Umfrageteilnehmer angeben, wie viele Mitarbeiter am (IT-)Desintegrationsprojekt beteiligt waren. Zum einen kann dies an der offenen Fragestellung (Freitextfeld) und Geheimhaltungsverpflichtungen (wurde teilweise angegeben) liegen. Zum anderen lässt sich daraus aber auch auf die Komplexität der Desintegrationsprojekte schließen, bei denen die Beteiligten keinen vollen Überblick über das Geschehen haben.



**Abbildung 4-6** *Mitarbeiter im IT Desintegrationsprojekt (n = 30)*  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie der Anteil der an der IT-Desintegration beteiligten Mitarbeiter bereits vermuten lässt, ist auch das Budget entsprechend groß. Während ein durchschnittliches Desintegrationsprojekt über ein Budget von etwa 58,1 Mio. € verfügt, werden der IT-Desintegration hiervon im Mittel 37,7 Mio. € zugeschrieben. Dies entspricht knapp 65 % des Gesamtbudgets. Dieses Verhältnis bleibt auch nahezu gleich, wenn man die Extremfälle der Stichprobe (bis 500.000 € bzw. über 100 Mio. €) herausnimmt. Nach der Bereinigung liegt das Gesamtbudget bei 27,5 Mio. €, während das IT-Budget 17,8 Mio. € umfasst. Somit wird die Aussage eines Interviewpartners in der Studie von Leimeister et al. (2008a, 1774), dass die Kosten der IT-Desintegration bis zu 50 % der Gesamtkosten ausmachen können, noch übertroffen. Es kann durchschnittlich von rund zwei Dritteln der Gesamtkosten ausgegangen werden. Abbildung 4-7 gibt einen Überblick über die Verteilung des IT-Desintegrationsbudgets.



**Abbildung 4-7** *Budget für die IT-Desintegration (n = 32)*  
 Quelle: Eigene Darstellung

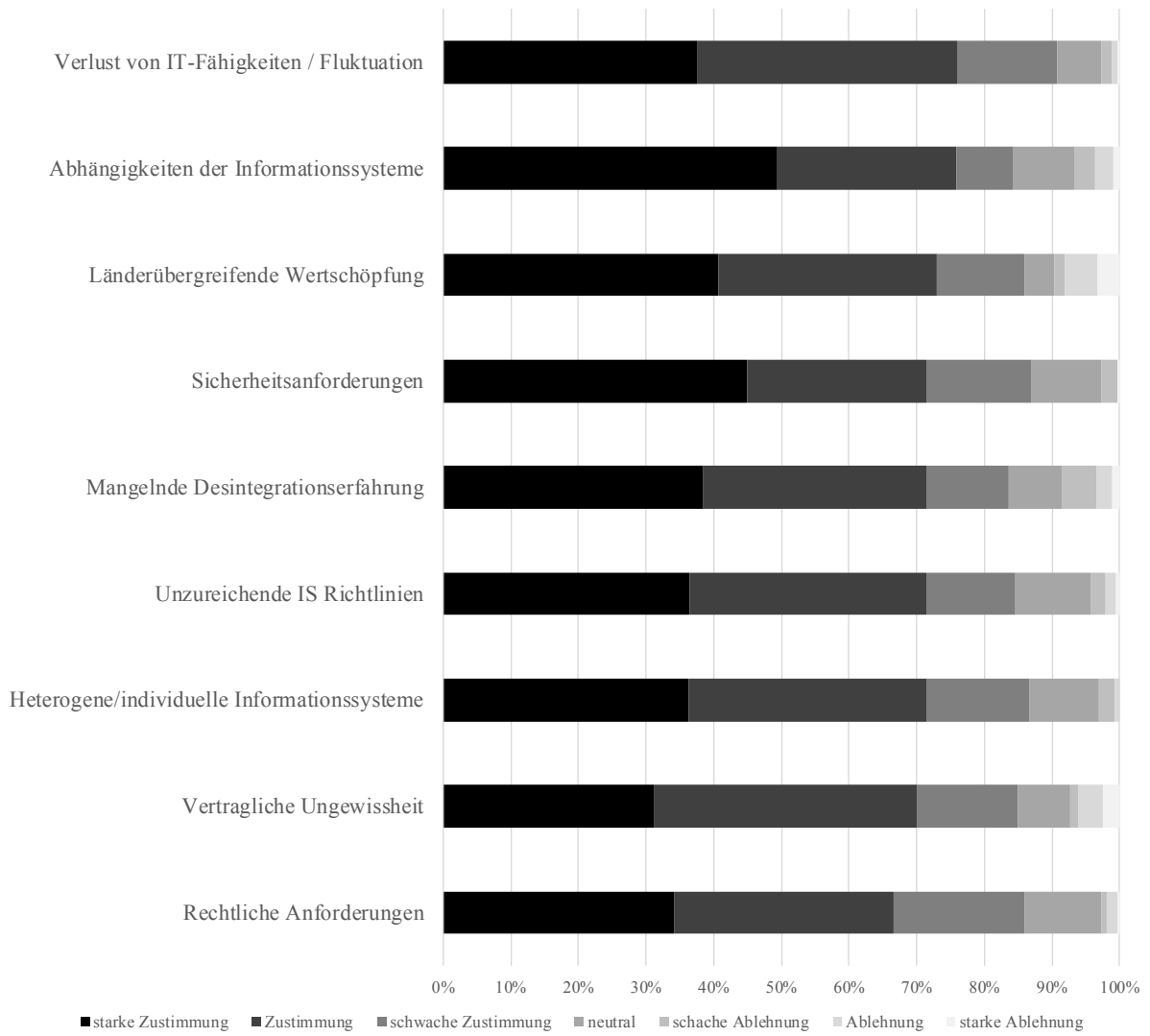
#### 4.4.2 Bedeutung der Herausforderungen

Es zeigt sich, dass die in Kapitel 4.3 identifizierten Herausforderungen von der Mehrheit der Praktiker als wesentlich bewertet werden. Auf Grund der iterativen Entwicklung des Modells typischer Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten ergeben sich Unterschiede in der Bezeichnung der Herausforderungen. Die Umfrage wurde auf Basis der ersten Modelliteration durchgeführt.

Abbildung 4-8 gibt zeigt die Ergebnisse der Expertenbewertung geordnet nach dem Grad der Zustimmung (*starke Zustimmung + Zustimmung*). Die größte Herausforderung stellen demnach der Verlust von IT-Fähigkeiten bzw. Fluktuation unter Kompetenzträgern, sowie Abhängigkeiten der Informationssysteme dar.

Vertragliche Ungewissheiten und rechtliche Anforderungen stellen mit knapp unter 70 % Zustimmung zwar auch wesentliche Herausforderungen dar, sind in der relativen Reihenfolge, aber am Ende der Liste.





**Abbildung 4-8** *Bedeutung der Herausforderungen (n = 62 - 66)*  
*Quelle: Eigene Darstellung*

## 4.5 Resümee

Die Analyse der Interessensgruppen in Desintegrationsprojekten hat ergeben, dass zahlreiche, teils konträre Zielvorstellungen bestehen. Von besonderer Bedeutung ist dabei der Zielkonflikt zwischen Käufer und Verkäufer bezüglich Kaufpreis sowie Dauer, Kosten und Umfang bzw. Qualität der Desintegration. Weitere Zielkonflikte zeigten sich in Abhängigkeit von der Art des Käufers. Während strategische Investoren eine möglichst gute Integrationsfähigkeit erwarten, fordern Finanzinvestoren eine hohe Eigenständigkeit des Transaktionsobjekts. Dies kann jedoch in Konflikt zu den Kostenvorstellungen des Verkäufers liegen. Die Erkenntnisse zu den konträren Zielvorstellungen wurden auch zum Anlass genommen, die Auflösung von Interessenkonflikten zwischen Käufer und Verkäufer zu untersuchen um eine bessere Kooperation im Projekt zu erreichen. Ein Ansatz, wie dies gelingen kann wird in Kapitel 5.5 beschrieben.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage wurde untersucht, welche Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten feststellbar sind. Als Herausforderungen werden Problemstellungen aufgefasst, die als besonders anspruchsvoll bzw. aufwändig zu lösen gelten und somit einen erhöhten Ressourcenaufwand erfordern. Auf Grundlage eines induktiven Erkenntnisgewinnungsprozesses wurden zahlreiche Herausforderungen in 33 Experteninterviews identifiziert und beschrieben. Diese wurden im Modell typischer Herausforderungen der IT-Desintegration zusammengefasst. Es konnte gezeigt werden, dass alle identifizierten Herausforderungen mittelbar oder unmittelbar die IT-Desintegrationskomplexität beeinflussen. Diese beschreibt den Aufwand, der mit der Desintegration der IT-Landschaft in Folge einer Desinvestition verbunden ist. Sie ergibt sich aus der für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Anzahl an Aufgaben, dem Bedarf an Spezialisten sowie dem Abstimmungsbedarf zwischen Aufgaben und verschiedenen Interessensgruppen.

Das Konstrukt der IT-Desintegrationskomplexität stellte sich als ein möglicher Stellhebel für den Erfolg von Integrationsprojekten heraus. Diese wird auch als das zentrale Konstrukt des in Kapitel 5 entwickelten Erklärungsansatz für den Desintegrationserfolg wieder aufgegriffen. Offen ist bislang jedoch noch, woran sich der Erfolg einer Desintegration festmachen lässt. Für die meisten Interviewpartner im Rahmen dieser explorativen Studie war das Projekt dann erfolgreich, wenn die IT Desintegration abgeschlossen werden konnte. Dies galt jedoch für nahezu alle Projekte, da eine Rückabwicklung einer Unternehmenstransaktion mit großem Aufwand verbunden wäre und zahlreiche negative Konsequenzen wie beispielsweise einen Reputationsverlust als Verkäufer von Geschäftseinheiten sowie bei den Kunden des Transaktionsobjekts nach sich zieht. Insofern haben Budget und Zeitplan eine nachrangige Priorität zum Projektabschluss. Für empirische Untersuchungen weist die subjektive Erfolgseinschätzung der Projektmitglieder keine hinreichende Differenzierungskraft auf, weshalb in Kapitel 5.3 zunächst ein Ansatz entwickelt wird, der eine differenziertere Messung erlaubt.

Um die Bedeutung der jeweiligen Herausforderungen zu bewerten, wurde eine Umfrage unter Praktikern mit Erfahrung in Desintegrationsprojekten durchgeführt. Von den 451 kontaktierten Personen haben 66 eine vollständige Bewertung abgegeben. Diese Expertenbewertung hat

ergeben, dass Praktiker allen identifizierten Herausforderungen einen hohen Stellenwert beimessen. So ergeben sich nur geringe Unterschiede in der relativen Bewertung. Die größte Herausforderung stellen demnach der Verlust von IT-Fähigkeiten bzw. Fluktuation unter Kompetenzträgern, sowie Abhängigkeiten der Informationssysteme dar. Vertragliche Ungewissheiten und rechtliche Anforderungen stellen mit knapp unter 70 % Zustimmung zwar auch wesentliche Herausforderungen dar, sind in der relativen Reihenfolge, aber am Ende der Liste.

Darüber hinaus hat die Umfrage ergeben, dass 65 % der gesamten Projektkosten auf die IT-Desintegration entfallen. Dies übertrifft die bisherigen anekdotischen Aussagen, die in der Literatur zu finden sind (z.B. Leimeister et al. 2008a, 1774), und verdeutlicht die Bedeutung der Rolle der IT in Unternehmenstransaktionen noch einmal.



# 5 Erklärungsansatz für den Desintegrationserfolg

*Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige besteht auf dem Versuch, die Welt sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt vom unvernünftigen Menschen ab.*

George B. Shaw (1903, 334)

In diesem Kapitel wird ein theoretisches Modell vorgestellt, welches die Ursachen und Wirkungen ausgewählter Herausforderungen eingehender beschreibt. Hierzu wird ausgehend von der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung das Modell einer idealen Welt für IT-Desintegrationsprojekte entwickelt. Unter den hieraus abgeleiteten Annahmen würde die Desintegration der IT kein größeres Problem darstellen. Anhand von Fallstudien wird gezeigt, dass eine Verletzung dieser Annahmen die IT-Desintegrationskomplexität erhöht und somit auch die Erfolgsaussichten des Projekts negativ beeinflusst. Um auch die Problemstellungen, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Verkäufer und Käufer ergeben zu adressieren, wird das Modell der idealen Welt um die Annahme abgestimmter Transitionsmethoden erweitert. Ausgangspunkt hierfür war das in den Fallstudien beobachtete Phänomen mangelnder Kooperation zwischen Verkäufer und Käufer. Pfadabhängigkeiten zwischen der IT-Integrations- und IT-Desintegrationsmethode führten zur Entwicklung der ‚Kontingenzhypothese der Transitionsmethode‘. Auf Basis dieser Hypothese wird gezeigt, wie durch Kollaboration im Transitionsprozess Wert geschaffen werden kann.

## 5.1 Methodische Vorgehensweise

Das Konzept der idealen Welt lässt sich aus wissenschaftstheoretischer Sicht auf Max Weber's *Idealtypus* zurückführen (Weber 1922, 3f.). Bei der *idealtypischen Konstruktion* handelt es sich um einen Denkansatz zur Theorieentwicklung. Der Idealtypus bildet dabei ein hypothetisches Konzept aus Eigenschaften und Elementen des betrachteten Phänomens. Dabei soll keine abbildende Beschreibung des idealtypischen Phänomens entstehen, sondern eine Art Messlatte anhand welcher das Phänomen gemessen wird. Die Konstruktion des Idealtypus entspricht der Modellbildung. Hierbei wird begrifflich und sachlich von Merkmalen des realen Phänomens abstrahiert und ein System von idealisierten und logisch kohärenten Aussagen entwickelt (Weber 1968, 190ff.). Diese Herangehensweise stellt eine übliche Praxis in der Soziologie dar. Weitere Ausführungen zur idealtypischen Konstruktion finden sich in Kapitel 2.2.1.

Das Modell der idealen Welt wird auf Grundlage der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung entwickelt, um damit ausgewählte Konstrukte und Beziehungen des Modells typischer Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten (vgl. Kapitel 4.3) genauer zu erklären. Unter Rückgriff auf die Literatur werden Hypothesen über die kausalen Beziehungen abgeleitet.

Für die Evaluation des Modells der idealen Welt wird ein positivistischer, hypothesentestender Forschungsansatz auf Basis einer Fallstudienanalyse angewendet. Durch die qualitative Analyse der Fallstudien wird gezeigt, wie die Verletzung der Annahmen des Modells die IT-Desintegrationskomplexität erhöhen und somit den Projekterfolg negativ beeinflussen.

Die Fallstudienanalyse orientiert sich an den Empfehlungen und von Eisenhardt (1989) und Yin (2014), deren allgemeine Vorgehensweise in Kapitel 2.4.1 beschrieben wird. Die Fälle wurden im Sinne einer theoriegeleiteten Stichprobenauswahl (*engl. theoretical sampling*) gewählt. Nach Eisenhardt (1989, 537) ist das Ziel dieses Vorgehens, Fälle zu wählen, welche eine im Entstehen befindliche Theorie replizieren oder erweitern. Hierfür wurde die Komplexität des IT-Desintegrationsprojekts gewählt. Um dies bereits vor der Analyse der Fälle zu approximieren wurden der Integrationsgrad im Mutterkonzern und der angestrebte Integrationsgrad in das Käuferunternehmen als Hilfskonstrukte ausgewählt. Abbildung 5-2 illustriert das Auswahl-schema und ordnet darin die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten Fälle ein.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in einem explorativen Verfahren. Dabei wurde über persönliche Kontakte oder das soziale Netzwerk XING ([www.xing.de](http://www.xing.de)) ein Kontakt zu ersten Interviewpartnern aufgebaut. Zunächst wurde ein allgemeines Interview über die Aktivitäten, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren in IT-Desintegrationsprojekten geführt. Erwies sich der geschilderte Fall als interessant für eine weitere Analyse, so wurden im Schneeballprinzip (Babbie 2010) weitere Interviewpartner identifiziert. Hierzu wurde der Interviewpartner gebeten, einen Kontakt zu Projektkollegen herzustellen, die weitere Auskünfte zu einzelnen Aspekten des Desintegrationsprojekts geben konnten. Dabei wurde versucht, möglichst vielfältige Perspektiven auf den Desintegrationsfall zu erlangen. Das Ziel war es, neben Projektleitern auch Mitarbeiter und Berater mit unterschiedlichen Aufgaben im Projekt zu gewinnen. Es sollten auch möglichst Interviewpartner auf Seiten des Verkäufers sowie des Transaktionsobjekts gewonnen werden. Die Interviewpartner berichteten immer retrospektiv

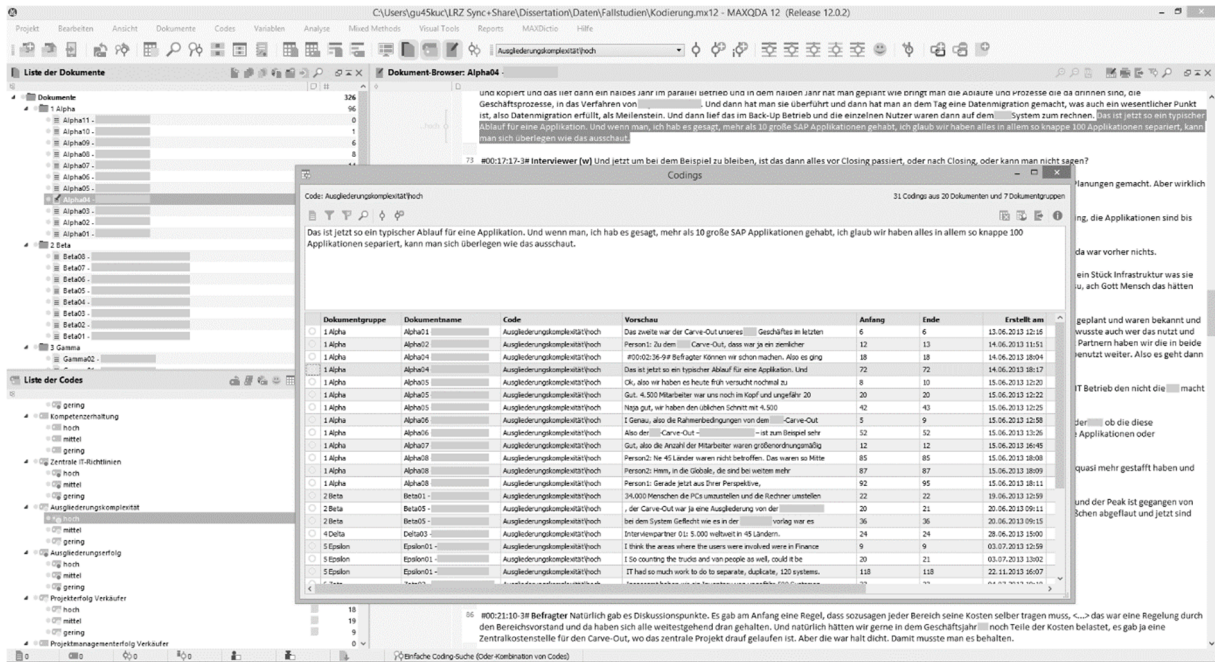
über den Fall. Soweit vorhanden, wurde auch um Einblick in die Projektdokumentation (z.B. Verträge, Projektpräsentationen, Protokolle) gebeten. Aus Vertraulichkeitsgründen wurden diese nur selten überlassen. Die Interviewpartner boten jedoch meist an, bestimmte Fakten nachzuschlagen. Die Interviews wurden vorzugsweise vor Ort, alternativ per Telefon geführt und dauerten zwischen 21 und 100 Minuten. Für die fünf beschriebenen Fallstudien wurden insgesamt 26 Interviews geführt. Ein Überblick über die Interviews wird in Kapitel 9.1 gegeben.

Grundlage für die Interviews bildete ein semistrukturierter Interviewleitfaden. Dieser wurde entsprechend der Empfehlungen von Gläser/Laudel (2009, 111ff.) entwickelt und je nach Gesprächsverlauf angepasst, ggf. um weitere Fragen ergänzt bzw. gekürzt. Die im Interviewleitfaden aufgeführten Stichpunkte dienten somit der groben inhaltlichen Steuerung des Gesprächs und dazu, dem Interviewpartner eine Erzählanregung zu geben. Zusätzliche „Warum“-Fragen sollten weitere Hintergrundinformationen liefern. Die Grundvariante des Interviewleitfadens ist in Kapitel 9.3 dargestellt.

Die Datenanalyse folgte dem Prinzip der Fallreplizierung, bei dem jeder einzelne Fall wie eine Art unabhängiges Experiment betrachtet wird, um die im entstehen befindlichen Erkenntnisse zu bestätigen oder zu widerlegen (Eisenhardt 1989, 542; Yin 2014). Hierzu wurden die Fälle entsprechend der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 93) kodiert (vgl. Kapitel 2.4.3.2). So wurden zunächst Kodierregeln aus dem Modell der idealen Welt abgeleitet und in einem Kodierleitfaden zusammengefasst (vgl. Kapitel 9.4). Die Kodierregeln beschreiben, wann eine Annahme oder Ausprägung des Modells als ‚gering‘, ‚mittel‘ oder ‚hoch‘ bewertet wird. So wird beispielsweise die Ausprägung der Annahme ‚Unabhängige SGE Informationssysteme‘ als ‚hoch‘ bewertet, wenn (1) eine Geschäftseinheit ausschließlich eigene IT-Ressourcen verwendet oder auf gemeinsame IT-Ressourcen der Konzern-IT-Plattform zurückgreift, (2) keine Daten aus Informationssystemen anderer Geschäftseinheiten nutzt, mit Ausnahme von Daten auf der Konzern-IT-Plattform und (3) keine IT-Ressourcen und Daten für andere Geschäftseinheiten bereitgestellt werden.

Das im Kodierleitfaden definierte Kategoriensystem wurde schließlich in MAXQDA, einem Anwendungsprogramm für die qualitative Inhaltsanalyse, übernommen. Dort wurden die Aussagen der jeweiligen Interviewpartner den Kategorien zugeordnet. Abbildung 5-1 zeigt eine beispielhafte Auswertung für die Kategorie ‚hohe Desintegrationskomplexität‘.

Um eine hohe Qualität der Auswertung sicherzustellen wurden die Ratschläge von Yin (2014, 41) befolgt. Tabelle 5-1 gibt einen Überblick über die getroffenen Qualitätssicherungsmaßnahmen.



**Abbildung 5-1 Fallstudienanalyse mit Hilfe von MAXQDA**  
 Quelle: Eigene Darstellung

Gütekriterium	Maßnahmen
Konstruktvalidität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulation über verschiedene Datenquellen                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experteninterviews, Projektdokumentation, Presseberichte</li> <li>○ Unternehmensinterne und -externe Projektbeteiligte</li> <li>○ Verschiedene Hierarchiestufen der Interviewpartner</li> </ul> </li> <li>• Teilweise Überprüfung der Transkripte durch den Interviewpartner</li> <li>• Diskussion der Forschungsergebnisse mit ausgewählten Interviewpartnern</li> </ul>
Interne Validität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableiten von Erklärungsansätzen aus den Fallstudien und der Theorie</li> <li>• Versuch, gegensätzliche Aussagen innerhalb des Falls aufzulösen</li> </ul>
Externe Validität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretisches Modell als Grundlage für Erklärungsansätze</li> <li>• Replikation der Ergebnisse über mehrere Fallstudien hinweg</li> </ul>
Reliabilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahme und Transkription der Interviews</li> <li>• Aufbau einer Fallstudienbank mit Interviewtranskripten</li> <li>• Paralleles kodieren durch verschiedene Personen; Stichprobenhafte Überprüfung der Interkoderreliabilität: Cohens <math>\kappa = 0.89</math>; Krippendorffs <math>\alpha = 0.88</math></li> </ul>

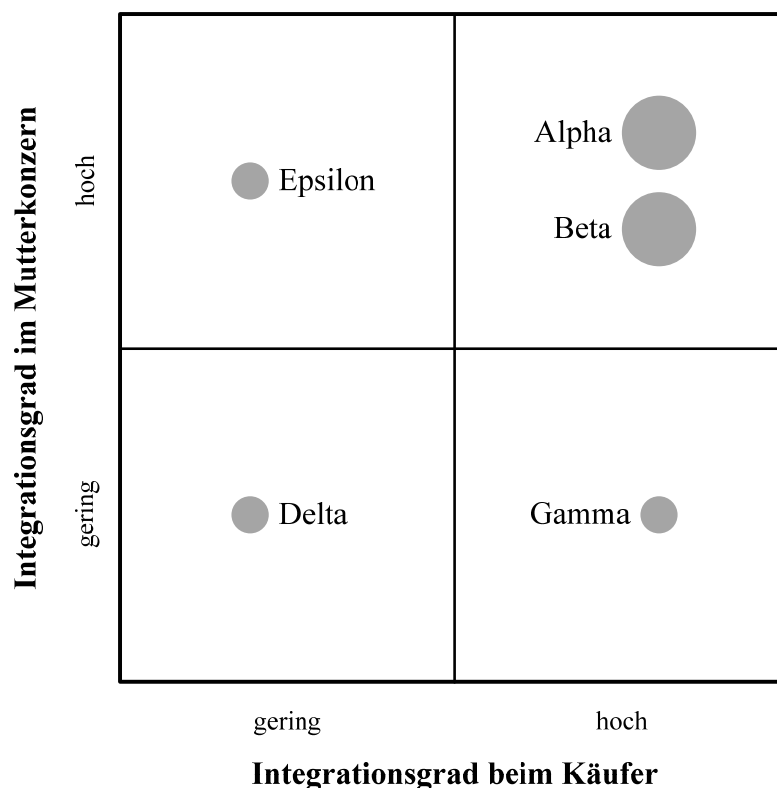
**Tabelle 5-1 Getroffene Maßnahmen zur Qualitätssicherung**  
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Yin 2009, 41)



## 5.2 Fallstudien

Im Folgenden werden ausgewählte Fallstudien vorgestellt, auf die im Rahmen der Diskussion und Evaluation der nachfolgend entwickelten theoretischen Modelle, zurückgegriffen wird. Der Fall Alpha wird dabei ausführlich beschrieben, da er sich insbesondere dazu eignet die Hintergründe und Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten zu vermitteln. Die weiteren Fallstudien dienen als Replikation und werden entsprechend kürzer dargestellt. Hierbei wird insbesondere auf fallspezifische Besonderheiten eingegangen. Die Fallbeschreibungen basieren auf den in Kapitel 9.1 jeweils entsprechend mit dem Fallpseudonym gekennzeichneten Experteninterviews.

Abbildung 5-2 gibt einen Überblick über die Fallstudien. Dabei wird entsprechend der theoriegeleiteten Stichprobe anhand des Integrationsgrades differenziert. Einerseits wird der Grad der Integration im Mutterkonzern und andererseits der erforderliche Grad der Integration in das Käuferunternehmen betrachtet. Hierbei wird, auf Basis der Erfahrungen aus der explorativen Studie davon ausgegangen, dass der Integrationsgrad eine Auswirkung auf die IT-Desintegrationskomplexität hat. Einerseits um die Informationssysteme aus dem Mutterkonzern herauszulösen, andererseits um die Integrationsaktivitäten mit dem Käufer abzustimmen. Der Kreisradius symbolisiert die relative Größe des Desintegrationsobjekts, gemessen an der Mitarbeiterzahl. Bei allen Fallstudien handelte es sich um vergleichsweise große Mutterkonzerne, die bereits zu früheren Zeitpunkten Desintegrationsprojekte durchgeführt hatten.



**Abbildung 5-2** *Einordnung der Fallstudien*  
Quelle: eigene Darstellung

### 5.2.1 Alpha

Alpha<sup>8</sup> stellt den Fall eines großen Konzerns mit über 150 Niederlassungen weltweit dar. Zum Zeitpunkt der Desinvestition beschäftigte er mehrere hunderttausend Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von über 70 Milliarden Euro. Der Gewinn betrug dabei rund drei Milliarden Euro.

Zur Unterstützung der zahlreichen, diversifizierten Geschäftsbereiche war eine Vielzahl an IT-Diensten notwendig. Die vormals dezentralisierten und unabhängigen IT-Abteilungen wurden zu einer eigenen Geschäftseinheit (Alpha IT-Dienste) zusammengefasst und bedienten künftig auch Kunden außerhalb des Konzerns. Mit ihren über zwanzigtausend Mitarbeitern bot diese Geschäftseinheit von Beratungsdienstleistungen über Systemintegrationsprojekte bis hin zum Betrieb der IT-Infrastruktur zahlreiche Dienste an. Über viele Jahre bediente Alpha IT-Dienste mehr als zehntausend Kunden mit IT-Lösungen verschiedener Hersteller und erzielte zuletzt einen Umsatz von etwa vier Milliarden Euro.

Um ihre Profitabilität zu erhöhen, beschloss Alpha ein umfangreiches Restrukturierungsprojekt mit dem Ziel, die Umsatzrentabilität jeder Geschäftseinheit innerhalb der nächsten 24 Monate auf mindestens fünf bis sechs Prozent zu erhöhen. Zu diesem Zeitpunkt prognostizierte Alpha IT-Dienste einen Verlust von rund 100 Millionen Euro, während sie im Jahr zuvor noch 40 Millionen Gewinn erzielten. Der Hauptgrund hierfür war der zunehmende Preisdruck durch neue Konkurrenten.

Zu diesem Zeitpunkt bestand Alpha IT-Dienste aus drei Geschäftseinheiten. Eine Geschäftseinheit bot Beratungs- und Entwicklungsdienstleistungen an, wozu beispielsweise auch die SAP-Integration gehörte. Die zweite kümmerte sich um den Betrieb der IT-Lösungen im Kundenauftrag. Hierzu zählten auch der Betrieb von Rechenzentren, Netzwerkinfrastruktur, Arbeitsplatzumgebungen und Telefonauskunftsdienste. Die dritte Geschäftseinheit kümmerte sich um die Wartung der Systeme und Infrastruktur um eine hohe Verfügbarkeit für die Kunden zu gewährleisten.

Im Rahmen des umfangreichen Restrukturierungsprojekts entschied sich Alpha IT-Dienste insbesondere für die Veräußerung der dritten Geschäftseinheit (Alpha Wartungsdienste). Zu diesem Zeitpunkt beschäftigte Alpha Wartungsdienste über 2.000 Mitarbeiter weltweit und unterhielt ein Netzwerk mit mehr als 60.000 externen Dienstleistungspartnern. Nach mehreren Verkaufsgesprächen entschied sich Alpha für den Verkauf an A&O, einem unabhängigen Gemeinschaftsunternehmen das zu gleichen Teilen Alpha und einem asiatischen Technologiehersteller gehört. A&O war ein wichtiger Gerätelieferant für Alpha IT-Dienste. Der Zuschlag war für A&O daher von großer strategischer Bedeutung, da ein anderer Käufer über Alpha Wartungsdienste einerseits zahlreiche wichtige Wartungsverträge und andererseits Zugang zu wertvollem geistigem Eigentum über die A&O Technologien erworben hätte.

---

<sup>8</sup> Dieser Fall bildete auch die Grundlage für einen Artikel in der Zeitschrift *MIS Quarterly Executive* (vgl. Leimeister et al. 2012) und wurde als illustrative Fallstudie für Lehrzwecke auf der *European Conference on Information Systems (ECIS)* vorgestellt (vgl. Fähling et al. 2009).

### **5.2.1.1 Projektbeginn**

Etwa sechs Wochen vor der offiziellen Bekanntgabe des Verkaufs der Alpha Wartungsdienste wurde ein vertrauliches Treffen mit Vertretern der betroffenen Abteilungen abgehalten. Ziel dieses Treffens war es, mit den Vorbereitungen für die Desintegration zu beginnen. Das Projekt wurde daraufhin in zehn Teilprojekte, die sogenannten *Workstreams*, untergliedert. So gab es neben der IT beispielsweise Teilprojekte die sich um Personal-, Rechts-, Steuer-, Vertrags-, Finanz-, oder Immobilienangelegenheiten kümmerten. Das Teilprojekt Personalangelegenheiten war für alle Aufgaben rund um die Belegschaft verantwortlich und beinhaltete auch die Verhandlungen mit den Mitarbeitern, die mit Alpha Wartungsdienste zu A&O wechseln. Das Teilprojekt Kundenverträge kümmerte sich um den Transfer der Kunden zu A&O, wobei die Herausforderung darin bestand, dass eine Vielzahl der Kunden auch weiterhin Kunden der Alpha IT-Dienste und ihrer verbleibenden Produkte bzw. Dienstleistungen waren und dies auch bleiben sollten. Das Teilprojekt Rechtsangelegenheiten war für die Einhaltung rechtlicher Vorschriften in den einzelnen Ländern verantwortlich.

Im Teilprojekt IT begann zunächst ein Kernteam von drei Personen damit, Informationen über die IT Landschaft von Alpha Wartungsdienste zu sammeln, verschiedene Ansätze der IT-Desintegration gegeneinander abzuwägen und einen Projektplan aufzustellen. Die Mitglieder dieses Kernteams mussten Vertraulichkeitserklärungen unterzeichnen und durften außerhalb des Teams nicht über ihre Aktivitäten sprechen. Dies erschwerte die Informationssammlung, da sie plausible Begründungen finden mussten um keine Gerüchte auszulösen.

### **5.2.1.2 Käuferprüfung und Vertragsverhandlung**

Um die Vertragsverhandlungen vorzubereiten bildete Alpha IT-Dienste ein eigenständiges Verhandlungsteam bestehend aus Rechtsanwälten, Beratern und Führungskräften. Alpha war sich zwar im Klaren darüber, dass die IT einen wichtigen Aspekt der Transaktion darstellen wird, doch haben sie niemanden mit einem ausgeprägten IT-Hintergrund in dieses Verhandlungsteam aufgenommen. Dieses Team begann zunächst damit, Informationen für die Käuferprüfung (*engl. due diligence*) zusammenzutragen. Diese Informationen wurden in einem physischen Datenraum für ausgewählte Mitarbeiter potenzieller Käufer zusammengestellt. Die Informationen über die IT-Landschaft bezogen sich dabei vornehmlich auf die zentrale IT-Infrastruktur und eine Auflistung der Informationssysteme, die die wichtigsten Geschäftsprozesse von Alpha Wartungsdienste unterstützten. Darüber hinaus waren auch Informationen über die Betriebskosten der IT verfügbar.

Im Gegensatz zu Alpha hatte A&O ausgewiesene IT Experten im Verhandlungsteam. Im Rahmen der Kaufprüfung konnten sie sich somit ein gutes Verständnis über die zentralen Informationssysteme verschaffen, hegten aber Zweifel aufgrund der fehlenden Informationen über die dezentrale IT-Landschaft, worin sie versteckte Risiken und Kosten vermuteten. Als Konsequenz hieraus brachte A&O verschiedene IT-Aspekte an den Verhandlungstisch. Alphas Verhandlungsteam hatte dann nur kurz Zeit, diese IT-Aspekte zu prüfen. So erinnert sich ein Mitglied des IT-Kernteams:

*„Da kam dann mal am Freitagabend eine Anfrage. [...], schaut euch das mal schnell an, wir brauchen das in zwei Stunden.“*

Alpha02a, 143

Dies führte dazu, dass einige IT-Aspekte zum Vorteil von A&O verhandelt wurden. Dies verursachte zusätzliche Kosten für die IT-Desintegration oder musste entsprechend nachverhandelt werden:

*„Es gab im Vertrag einige Sachen die waren auf der IT Seite sehr unvorteilhaft für uns formuliert, weil eben die andere Vertragsseite IT in den Verhandlungen mit drin hatte. [Es gab da] ein paar Punkte, [da waren wir] den Kollegen von [A&O] ausgeliefert. Wenn man da mehr direkten Input gehabt hätte, hätte man eine günstigere Vertragsposition für uns auf IT Seite erreichen können.“*

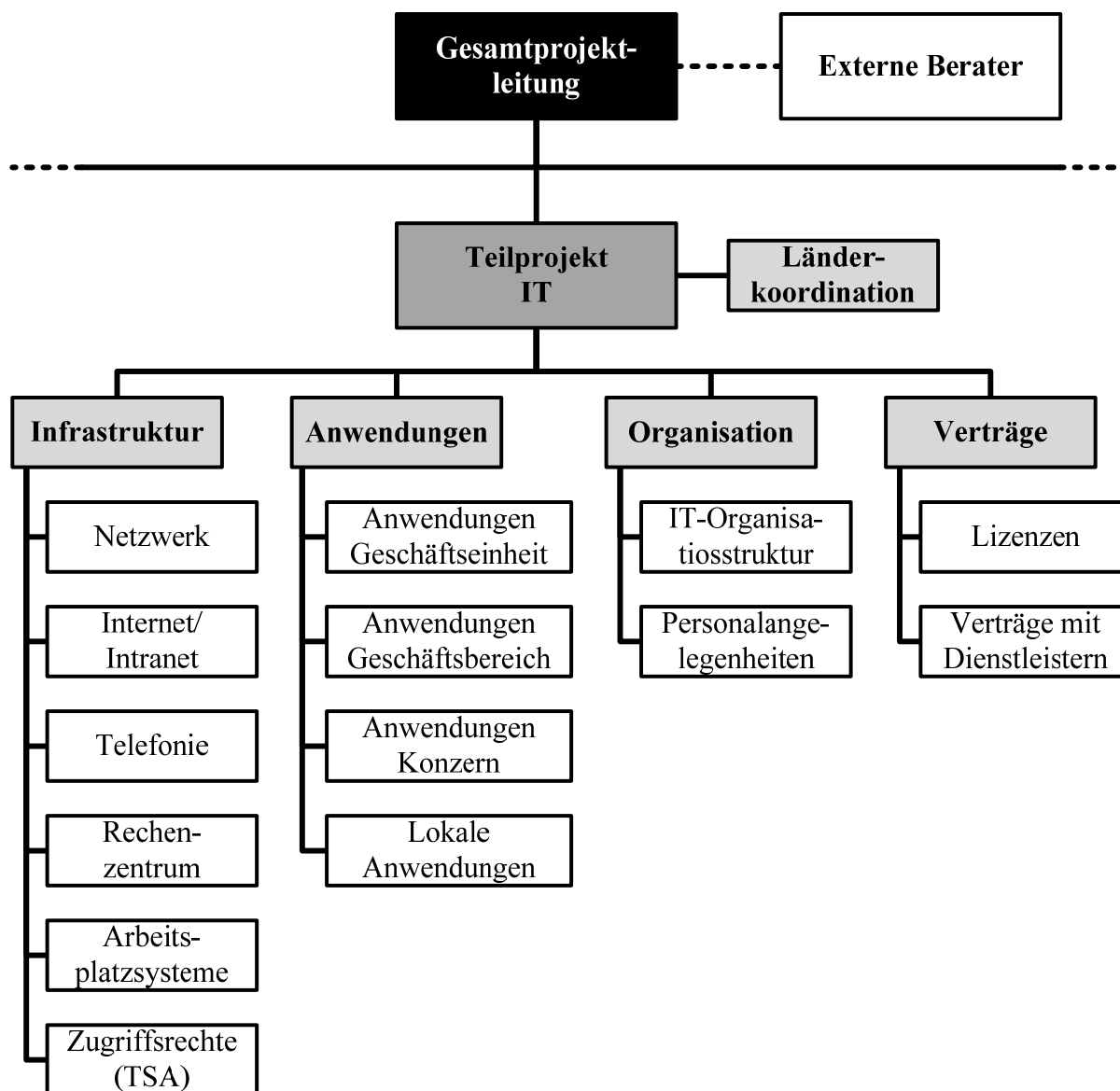
Alpha02b, 371

Ein Beispiel dafür war ein System für die Verwaltung von Änderungsanträgen, welches von Alpha Wartungsdienste entwickelt, aber auch von den anderen Geschäftseinheiten verwendet wurde. Entsprechend dem ausgehandelten Vertrag wurde dieses System an A&O verkauft, ohne Alpha auch künftig ein Nutzungsrecht einzuräumen. Aufwändige Nachverhandlungen waren daher notwendig, um dieses System auch künftig weiter nutzen zu können. Der Vertrag war zudem so gestaltet, dass sämtliche mit der IT-Desintegration verbunden Kosten vom Verkäufer zu tragen sind. Kosten, die dem Käufer in diesem Zusammenhang entstehen wurden entsprechend mit dem Verkaufspreis verrechnet.

### **5.2.1.3 Organisation des Desintegrationsprojekts**

Das Teilprojekt, welches für die IT-Desintegration verantwortlich war, wurde zunächst in vier Teilbereiche untergliedert: Infrastruktur, Anwendungen, Organisation und Verträge. Der Teilbereich Infrastruktur kümmerte sich um die Separierung der Netzwerke und Telefonanlagen sowie um den Zugriff auf das Internet bzw. Intranet. Darüber hinaus lagen auch Trennung der Rechenzentren sowie die Neukonfiguration der Arbeitsplatzsysteme in diesem Aufgabenbereich. Eine weitere Verantwortlichkeit war die Gestaltung der Zugriffsrechte im Rahmen der Leistungsvereinbarungen (TSAs) im Transaktionszeitraum zwischen Alpha IT-Dienste und A&O. Der Teilbereich Applikationen befasste sich mit der Identifikation und Separation der betroffenen Anwendungssysteme und zugehörigen Daten. Hierbei wurde weiter zwischen Anwendungen der Geschäftseinheit Alpha Wartungsdienste, Anwendungen des Geschäftsbereichs Alpha IT-Dienste sowie des Konzerns unterschieden. Eine eigene Gruppe beschäftigte sich dabei mit den lokalen Anwendungen der Landesgesellschaften. Der Teilbereich IT-Organisation war für alle organisationalen Aspekte der IT-Abteilung zuständig. Hierzu zählten insbesondere auch Personalangelegenheiten wie die Identifikation von Schlüsselpersonen aus der IT sowie die Vorbereitung des Transfers zu A&O. Hierbei arbeitet der Teilbereich eng mit dem Teilprojekt Personalangelegenheiten zusammen. Der vierte Teilbereich, IT-Verträge war für die Identifikation und Bewertung von Lizenzen sowie alle mit dem Transfer verbunden rechtlichen Angelegenheiten verantwortlich. Gleiches galt für die Verträge mit externen Dienstleistern. Im Laufe des Projekts wurde ein fünfter Teilbereich

geschaffen, der sich um die Koordination der Aktivitäten mit den Landesgesellschaften kümmerte. Abbildung 5-3 fasst die Organisationsstruktur des IT-Desintegrationsprojekts zusammen. Als das Desintegrationsprojekt offiziell gestartet wurde, arbeiteten zunächst 20 Personen für das Teilprojekt IT. Die Anzahl erhöhte sich während der Übergangsphase auf weit über 50 Mitarbeiter.



**Abbildung 5-3 Projektorganisation**  
Quelle: eigene Darstellung<sup>9</sup>

Neben der Projektorganisation hat das Kernteam auch einen ersten Projektplan entwickelt. Dieser bildete die Grundlage für die Ressourcen- und Zeitplanung sowie die Kommunikation mit dem Käufer. Aus der Erfahrung vorheriger Desintegrationsprojekte hat Alpha IT-Dienste

<sup>9</sup> Es handelt sich hierbei um eine übersetzte und erweiterte Darstellung der in der Zeitschrift *MIS Quarterly Executive* veröffentlichten Abbildung (vgl. Leimeister et al. 2012, 40).

bereits gelernt, dass innerhalb der kurzen Zeit bis zum Tag des rechtlichen Eigentumsübergangs (*engl. Closing*) nur einige wenige Informationssysteme tatsächlich physisch getrennt werden können. Eine vollständige IT-Desintegration ist erst zu einem späteren Zeitpunkt, dem Stichtag der Abtrennung (*engl. Cutting*) möglich. Daher entschied man sich dazu, lediglich ausgewählte, rechtlich relevante Informationssysteme (z.B. Buchhaltungssysteme) bis zum Tag des Eigentumsübergangs physisch zu trennen. Für die restlichen Systeme sollte bis dahin eine grundlegende Analyse stattfinden und eine Entscheidung hinsichtlich der Transfermethode getroffen werden. Die eigentliche Desintegration sollte dann im Rahmen der Übergangsphase stattfinden und zu einem späteren Zeitpunkt, dem Meilenstein der Abtrennung, abgeschlossen sein.

#### **5.2.1.4 Trennung der Infrastruktur**

Die Separation der Infrastruktur erfolgte zunächst durch eine logische Trennung der Netzwerke und Zentralrechner. Am Tag des Eigentumsübergangs wurde ein Zugangsschutzsystem (*engl. Firewall*) eingerichtet und mit der logischen Trennung der Netzwerke begonnen. Parallel hierzu wurde ein eigenes Netzwerk für Alpha Wartungsdienste aufgebaut. Da der Aufbau des eigenen Netzwerks bis zum Tag der Abtrennung nicht abgeschlossen werden konnte, wurde im Rahmen bestimmter Leistungsvereinbarungen (TSAs) Zugriff auf das Netzwerk und genauer spezifizierte IT-Ressourcen von Alpha IT-Dienste gewährt.

Neben Netzwerken, Rechenzentren und Telefonanlagen zählten auch die Arbeitsplatzsysteme und dazugehörige Basis-IT-Dienste zum Aufgabenbereich der Infrastrukturtrennung. Da sowohl Alpha als auch A&O die gleiche Standardsoftware nutzen, gestaltete sich der Transfer kaum problematisch. Die Herausforderungen steckten allerdings im Detail. Während die elektronischen Postfächer der Mitarbeiter zwar einzeln gekapselt waren und somit leicht übertragen werden konnten, stellte die zentrale Dokumentenablage ein größeres Problem dar. Die Mitarbeiter konnten Dokumente auf verschiedenen zentralen Plattformen des Konzerns sowie des Geschäftsbereichs ablegen. Hier erwies es sich als schwierig die für die Alpha Wartungsdienste relevanten Dokumente zu identifizieren. Dokumente ohne Bezug Alpha Wartungsdienste durften nicht an A&O herausgegeben werden und umgekehrt sollten auch keine ausschließlich für das Transaktionsobjekt relevanten Daten in der Dokumentenablage verbleiben.

#### **5.2.1.5 Trennung der Anwendungen**

Die Desintegration von Alpha Wartungsdienste im Zuge des Verkaufs an A&O, war geprägt von zahlreichen IT-bezogenen Herausforderungen. Ein Grund dafür war die komplexe IT-Landschaft. Diese war zwar hierarchisch aufgebaut, jedoch konnten auf jeder Ebene neben zentralen Systemen auch zahlreiche länderspezifische Systeme existieren, welche lokal in den jeweiligen Länderniederlassungen betrieben wurden. So wurden beispielsweise Systeme für die Unternehmenssteuerung, Berichterstattung und das Finanzwesen auf Konzernebene betrieben, wobei es für jedes Land eigene Mandanten<sup>10</sup> gab. Kommunikationssysteme und zentrale

---

<sup>10</sup> Mandantenfähigkeit bedeutet in der Informationstechnik, dass auf einer auf einem Server laufenden Softwareinstanz mehrere Mandanten (z.B. Geschäftseinheiten) jeweils eigene, voneinander unabhängige Konfigurationen und Daten nutzen können (Bezemer/Zaidman 2010, 88). Für die jeweiligen Mandanten erscheint dies wie ein eigenes Informationssystem.

Datenbanken wurden ebenfalls auf Konzernebenen zentral für alle Geschäftsbereiche und -einheiten bereitgestellt. Daneben gab es noch zahlreiche Informationssysteme auf Geschäftsbereichsebene. So betrieb Alpha IT-Dienste ihr eigenes SAP System zur Ressourcenplanung und eine Vielzahl weiterer zentralisierter Geschäftsanwendungen, beispielsweise für die Terminplanung und Spesenabrechnung der Außendienstmitarbeiter. Systeme für die Abrechnung und Rechnungsstellung wurden dagegen in den jeweiligen Länderniederlassungen betrieben. Darüber hinaus konnten auch die jeweiligen Geschäftseinheiten ihr eigenes Anwendungsportfolio betreiben. Alpha Wartungsdienste beispielsweise unterhielt ein zentrales System für Ersatzteilbestellung und einige länderspezifische Systeme, beispielsweise zur Ressourcenplanung und Vertriebsunterstützung.

Tabelle 5-2 gibt einen exemplarischen Überblick über die Anwendungslandschaft. Auf Konzernebene gab es zwar formelle Prozesse, die die Auswahl, Bereitstellung und Nutzung von Informationssystemen regelten, doch gab die Konzern-IT-Abteilung den Geschäftsbereichen und insbesondere den Ländergesellschaften große Freiheiten um ihre Systeme den lokalen Anforderungen (z.B. rechtliche Rahmenbedingungen, Abbildung der individuellen Preisgestaltung, etc.) anzupassen. Demnach mussten Informationssysteme über die Geschäftsebenen hinweg auch hinsichtlich ihrer Lokalität unterschieden werden.

		<b>Alpha</b> <b>Wartungsdienste</b> <i>Transaktionsobjekt</i>	<b>Alpha</b> <b>IT-Dienste</b> <i>Geschäftsbereich</i>	<b>Alpha</b> <i>Konzern</i>
<b>Lokalität</b>	<i>lokal</i>	Vertrieb und Kundendienst (z.B. SAP)	Abrechnung und Rechnungsstellung (z.B. SAP)	Konzernbuchhaltung, Berichtswesen, Unternehmenssteuerung
	<i>zentral</i>	Ersatzteilbestellung	Ressourcenplanung (z.B. SAP), Terminplanung und Spesenabrechnung	Kommunikation (z.B. eMail), zentrale Datenbanken (z.B. Data Warehouse)

**Tabelle 5-2**      **Fallstudie Alpha: Anwendungslandschaft**  
*Quelle: Eigene Darstellung<sup>11</sup>*

Die Aufteilung der Geschäftseinheit von Alpha IT-Dienste entlang des Lebenszyklus der angebotenen Dienstleistungen führte zu einer hohen Abhängigkeit zwischen den unterstützenden Informationssystemen. Dies war nicht verwunderlich, da es eine sehr große Schnittmenge bei den Kunden der jeweiligen Geschäftseinheiten gab und somit auch die Informationen über den Lebenszyklus hinweg notwendig waren. So wurde beispielsweise von Alpha Wartungsdienste ein Planungs- und Abrechnungssystem entwickelt und betrieben. Dies

<sup>11</sup> Hierbei handelt es sich um eine übersetzte und erweiterte Darstellung der in der Zeitschrift *MIS Quarterly Executive* veröffentlichten Abbildung (vgl. Leimeister et al. 2012, 40).

wurde auch in den anderen beiden Geschäftseinheiten eingeführt, um den Abrechnungsprozess zu vereinfachen und Kostentransparenz zu schaffen. Damit alle Systeme identifiziert werden konnten, wurde eine große Befragung in den einzelnen Abteilungen durchgeführt. Hierzu wurden externe Berater beauftragt, um die notwendigen Informationen möglichst zeitnah zur Verfügung zu haben.

Das Ergebnis dieser umfangreichen Datenerhebung war eine einfache Datenbank mit den in Tabelle 5-3 aufgeführten Informationen. Die Anwendungen wurden daraufhin entsprechend der Lokaliät und organisationalen Ebene (vgl. Tabelle 5-2) gruppiert.

<b>Information über Anwendungsprogramm</b>	<b>Ausprägung</b>
Name der Anwendung	
Häufigkeit der Nutzung	täglich, wöchentlich, monatlich, ...
Nutzergruppen	
Alter der Anwendung	in Jahren
Zugrundeliegende Technologie / Plattform	
Eingangsdaten aus anderen Systemen	Schnittstellen zu anderen Systemen
Applikationsarchitektur	eigenständig / integriert
Geschäftliche Relevanz	geschäftskritisch / lokal unterstützend
Anzahl der Lizenzen	
Eigentümer / Verantwortlicher	
Betriebsort	Konzern, Geschäftsbereich, Geschäftseinheit, Lokal (Land)
Begründung für Nutzung	weshalb sollte die Anwendung nicht abgeschaltet werden

**Tabelle 5-3**      **Informationsformular für Anwendungsprogramme**  
*Quelle: Eigene Darstellung<sup>12</sup>*

Entsprechend des Kaufvertrags wurde daraufhin in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess zwischen Alpha IT-Dienste und A&O über das weitere Vorgehen bezüglich jeder einzelnen Anwendung entschieden. Die erhobenen Informationen bildeten die Entscheidungsgrundlage dafür, ob eine Anwendung überhaupt übertragen wird und in welcher Form die Übertragung

<sup>12</sup> Es handelt sich hierbei um eine übersetzte und erweiterte Darstellung der in der Zeitschrift *MIS Quarterly Executive* veröffentlichten Abbildung (vgl. Leimeister et al. 2012, 44).



geschehen soll. Prinzipiell wurde dabei zwischen einer einfachen Migration, bei der bestehende Alpha-Komponenten und -Daten durch A&O-Komponenten bzw. -Daten ersetzt werden und einer Neuinstallation mit anschließender Datenübernahme entschieden. Für die einfache Migration sprachen ein kürzerer Stillstand der Systeme und geringere Kosten. Dies erforderte teilweise aber das Vorhandensein entsprechender Systemkomponenten auf Seiten von A&O. Für die Neuinstallation dagegen sprach eine von Anfang an potenziell homogenere IT-Architektur für den Käufer. Dagegen standen aber höhere Kosten für den Verkäufer, der die Systeme zunächst aufsetzen musste.

In Summe mussten mehr als zehn SAP Systeme und weit über hundert Anwendungen separiert werden. Während eigenständige und ausschließlich von Alpha Wartungsdienste genutzte Anwendungen bis zum Tag des Eigentumsübergangs an A&O transferiert werden konnten, stellten gemeinsam genutzte Anwendungen eine größere Herausforderung dar. So nutzte Alpha Wartungsdienste einerseits konzern- und geschäftsbereichsweite Anwendungen. Andererseits nutzten die anderen beiden Geschäftseinheiten auch Anwendungen der Alpha Wartungsdienste. Diese Verflechtungen konnten nicht bis zum Tag des Eigentumsübergangs aufgelöst werden. Im Rahmen der Übergangsphase stellten sich beide Unternehmen gegenseitig IT-Ressourcen zur Verfügung, bis die entsprechenden Systeme migriert waren. Dies wurde über entsprechende Leistungsvereinbarungen (TSAs) geregelt.

Während der Übergangsphase stellte sich die mangelnde bzw. unvollständige Dokumentation der Informationssysteme als große Herausforderung dar. Dies betraf insbesondere die lokalen Anwendungen der Landesgesellschaften, welche häufig den individuellen Anforderungen angepasst wurden. Über diese sogenannte Schatten-IT gab es kaum Informationen darüber, wie diese in Alphas Systemlandschaft integriert wurde. Entsprechend konnte auch nicht abgeschätzt werden, welche Auswirkung die Desintegration der zentralen Informationssysteme auf diese Anwendungen haben würde und ob einzelne Landesgesellschaften danach noch betriebsfähig wären. Ein Mitglied des IT-Desintegrationsteams brachte dies auf den Punkt:

*„In manchen Fällen blieb uns nichts anderes übrig, als ein System herauszuziehen und abzuwarten, was geschehen wird.“*

Alpha06

Um diesem Problem zu begegnen wurde ein dedizierter Länderkoordinator eingesetzt. Dieser war für die Kommunikation mit den IT-Verantwortlichen der Landesgesellschaften sowie für die Berichterstattung über den Fortschritt der IT-Desintegration in den jeweiligen Landesgesellschaften zuständig. Somit konnten schnell Lösungsansätze für die Abtrennung landesspezifischer Informationssysteme abgesprochen und realisiert werden.

### **5.2.1.6 Organisatorische und vertragliche Aspekte**

Mit Bekanntwerden der ersten Gerüchte über den Verkauf der Alpha Wartungsdienste sahen sich bereits erste Angestellte nach neuen Stellen innerhalb des Konzerns um. Im Laufe der Zeit kam es so zu einer gewissen Fluktuation der Mitarbeiter und wichtiges Wissen über die IT-Landschaft und Prozesse drohte verlorenzugehen. Es musste daher zunächst ermittelt werden,

welches die Schlüsselpersonen seitens der IT sind, um entsprechende Bleibeverhandlungen führen zu können.

Der Transfer der Anwendungssysteme erforderte eine Überprüfung der Lizenzen und Verträge. Ein eigenes Team war dafür verantwortlich, die Lizenzverträge der betroffenen Anwendungen zu überprüfen und geeignete Maßnahmen einzuleiten. So mussten teilweise überschüssige Lizenzen auf Seiten Alphas gekündigt und neue Lizenzen für das Transaktionsobjekt beschafft oder über Anpassungen der Verträge verhandelt werden. Gleiches galt für die Überprüfung der Verträge mit externen IT-Dienstleistern. So konnte sichergestellt werden, dass Alpha und das Transaktionsobjekt die lizenzrechtlichen Auflagen erfüllten und keine unnötigen Kosten für nicht mehr benötigte Lizenzen oder Dienstleistungsverträge entstanden.

#### **5.2.1.7 Fazit**

Das Desintegrationsprojekt der Alpha Wartungsdienste war, zumindest auf Seiten der jeweiligen IT-Teams, geprägt von einem sehr kooperativen Klima zwischen Alpha und A&O. So wurde stets versucht, eine für beide Seiten gute Lösung zu erreichen. Teilweise ist dies sicherlich auf die bestehenden Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer zurückzuführen.

Nach etwa eineinhalb Jahren konnte die Desintegration für beide Vertragsparteien erfolgreich abgeschlossen werden. Alpha IT-Dienste erreichte mit der Desinvestition ihre gesteckten Ziele und schaffte innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit eine vollständige Abtrennung der IT-Systeme. Alpha Wartungsdienste konnte erfolgreich in die stark zentralisierte IT-Architektur von A&O integriert werden und erzielte dadurch eine Kosteneinsparung von geschätzten 30 - 40 Prozent.

Trotz der aufgetretenen Herausforderungen bewerten alle Mitarbeiter das IT-Desintegrationsprojekt als anstrengend aber erfolgreich. Verbesserungspotenziale sahen sie dabei insbesondere in der Dokumentation der Informationssysteme sowie der frühzeitigen Einbindung der IT in die Vertragsverhandlungen. Während dem Teilprojektleiter der IT-Desintegration der bevorstehende Aufwand weitestgehend bewusst war, scheint dies auf das Verhandlungsteam nicht zuzutreffen:

*„Ich hatte einfach den Eindruck, dass die IT-Implikationen dabei unterschätzt wurden. Wenn man sich anschaut, dass das Ding dann rein auf der IT Seite Millionen gekostet hat. Ich glaube, das war [... dem Verhandlungsteam] so nicht ganz bewusst.“*

Alpha02b, 72

### 5.2.2 Beta

Beta<sup>13</sup> stellt den Fall eines großen Konzerns mit über 150 Niederlassungen weltweit dar. Zum Zeitpunkt der Desinvestition wurden mehr als einhunderttausend Mitarbeiter beschäftigt und ein Umsatz von über 50 Milliarden Euro erzielt. Im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen fasste der Konzern alle Geschäftseinheiten die sich mit Kommunikationstechnologie beschäftigten zu einem eigenen Bereich zusammen. Dieser Bereich erzielte einen Umsatz von etwa 10 Milliarden Euro. Probleme bereitete allerdings das Privatkundengeschäft. Obwohl der Konzern in der Vergangenheit eine wichtige Rolle in der Forschung & Entwicklung spielte, wurden seine Geräte von vielen Endkunden nicht als innovativ und zeitgemäß angesehen. Dies führte dazu, dass diese Geräte nur in einigen Nischenmärkten erfolgreich waren. Zuletzt erwirtschaftete der Geschäftsbereich mit seinem Privatkundengeschäft einen Verlust von rund einer Million Euro täglich.

Um sich auf seine Kernkompetenzen zu fokussieren hat Beta etwa ein Jahr nach den erwähnten Restrukturierungsmaßnahmen beschlossen, weitere Maßnahmen einzuleiten und das Privatkundengeschäft des Kommunikationstechnologiebereichs zu verkaufen. Diese Geschäftseinheit wurde an ein aufstrebendes, asiatisches Konkurrenzunternehmen (AsiaKom) verkauft. Als Auftragsfertiger produzierte AsiaKom bereits seit längerem verschiedene elektronische Geräte und wollte mit einem eigenen Produkt in den Kommunikationstechnologiemarkt einsteigen. Die strategische Motivation hinter der Akquisition war die Steigerung von Skaleneffekten sowie der Zugang zu Lizenzen, Technologie und Produktionswissen.

Im Zuge der Zusammenlegung der verschiedenen Geschäftseinheiten des Kommunikationstechnologiebereichs zentralisierte Beta auch die IT-Landschaft und lagerte große Teile davon an externe Leistungserbringer aus. Mit dieser Auslagerung ging auch eine Verkleinerung der IT-Abteilungen einher. Ein Großteil der Mitarbeiter wechselte zum externen Leistungserbringer und damit auch die mit dem Betrieb der Informationssysteme verbundenen Fähigkeiten.

Aus der Erfahrung früher Desintegrationsprojekte heraus begann Beta mit der schrittweisen, zunächst logischen Trennung der Informationssysteme. Auf Grund der komplexen IT-Architektur wurde damit bereits vor Vertragsunterzeichnung begonnen, um eine Trennung der wichtigen und rechtskritischen Informationssysteme bis zum Tag des Eigentumsübergangs zu ermöglichen. Die Desintegrationsstrategie sah vor, die logisch getrennten Informationssysteme auf einer logisch getrennten Infrastruktur bei Gammas externen Leistungserbringer zu betreiben. Diese Bereitstellung der Informationssysteme für AsiaKom würde der Dienstleister als externe Leistungserbringung regulär in Rechnung stellen. Das Motiv hinter diesem Vorgehen war die Kosten der IT-Desintegration für Beta möglichst gering zu halten.

Der Vertrag zwischen Beta und AsiaKom wurde etwa eineinhalb Monate nach Beginn des IT-Desintegrationsprojekts geschlossen und sah den rechtlichen Eigentumsübergang nach etwa vier Monaten vor. Interessanterweise wurde die IT nicht als kritischer Aspekt aufgefasst. Somit wurde auch die Art und Weise der Übergabe der Informationssysteme nicht weiter formal

---

<sup>13</sup> Dieser Fall wurde auch in einem Artikel für die *International Conference on Information Systems (ICIS)* vorgestellt (vgl. Böhm et al. 2011b).

spezifiziert. Auch kam es zu keiner Abstimmung zwischen IT-Desintegrations- und IT-Integrationsstrategie:

*„Bezogen auf die Abstimmung zwischen [Beta] und [AsiaKom], was den Carve-Out betrifft, da hat man sich nur über grundsätzliche Sachen geeinigt wie z.B. die Zeitachse, [...] bestimmte Behandlungen von Leistungserbringungen nach dem Carve-Out, das Thema SLA's usw. Inwiefern die Guidelines abgestimmt wurden, also [wie man] den Carve-Out durchführt, [...] war zumindest auf der Projektebene nicht transparent.“*

Beta04a, 67

Etwa einen Monat nach Vertragsunterzeichnung trafen sich die Verantwortlichen der IT-Desintegrations- bzw. IT-Integrationsprojekte zum ersten Mal um über die Abstimmung der Vorgehensweise zu sprechen. Dies führte jedoch nicht zu einer Einigung. Entsprechend seiner Kostenführerschaftsstrategie verfolgte AsiaKom das Ziel, durch eine möglichst gute Integration der Informationssysteme in die bestehende zentralisierte IT-Landschaft Betriebskosten zu sparen und Skaleneffekte zu realisieren. Betas oberstes Ziel dagegen war es, die verlustträchtige Geschäftseinheit so schnell es ging abzutrennen und die Kosten der Desintegration so gering wie möglich zu halten. Während AsiaKom die logische Trennung der Informationssysteme und deren Bereitstellung durch einen externen Leistungserbringer auf Grund der höheren Betriebskosten nicht hinnehmen wollte, war Beta nicht bereit Maßnahmen zu ergreifen, die die Dauer der IT-Desintegration verlängern und die Kosten erhöhen. Das IT-Desintegrationsprojekt eskalierte und so kam es zu einem zweiwöchigen intensiven Arbeitstreffen zwischen beiden Parteien an denen auch hochrangige IT-Verantwortliche teilnahmen. Der verantwortliche Integrationsprojektleiter von AsiaKom fasste dies wie folgt zusammen:

*„Das wäre überhaupt kein Problem gewesen, sie hätten [die Informationssysteme] gleich auf die richtige Zielplattform schieben können. [...] Im Prinzip war das Szenario, es ist so wie es ist, wir haben [uns bereits für] Outsourcing [entschieden], ihr habt sowieso keine Alternative, es ist das Angebot und das ist der Preis [des Leistungserbringers], das wars. Also relativ Arrogant an der Stelle und das hat relativ lange gedauert, bis die begriffen haben, dass [AsiaKom] keinen einzigen von diesen Verträgen unterschreibt.“*

Beta02, 125

Auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen kam es auch nach diesem Arbeitstreffen zu keiner wirklichen Einigung. Der Kompromiss war, dass Beta die IT-Desintegration wie gehabt in eine temporäre IT- Infrastruktur fortsetzte. AsiaKom führte dann in Eigenregie ein zweites IT-Desintegrationsprojekt durch und überführte die Informationssysteme in seine zentrale IT-Architektur. Dies führte, wie der Integrationsprojektleiter anmerkte, zu einem großen Mehraufwand:

*„Man hätte einfach den Carve-Out anders machen müssen. Also gemeinsam mit dem Partner, der das bekommt. Im Grunde genommen hat [Beta] einen Carve-Out*

*gemacht, hat sich irgendwas ausgedacht, hat Pakete definiert, die zu übergeben sind, [der externe Leistungserbringer] hat die bepreist und gesagt, jawohl, das betreiben wir für euch in folgender Form. [AsiaKom] hat sich das angeschaut und gesagt ihr spinnt, so wollen wir das nicht haben, wir wollen das in Eigenbetrieb haben. Da hat [Beta] gesagt, wir können euch die Hardware nicht geben, wir können euch dieses und jenes nicht geben. Also haben wir das im Prinzip nochmal neu gemacht. Doppelter Aufwand.“*

Beta02, 113

Für den Käufer stellten die mangelnden IT-Fähigkeiten eine große Herausforderung dar. Die gewählte Strategie des Eigenbetriebs erforderte großes Wissen über den Aufbau und den Betrieb der Informationssysteme. Auf Grund der Tatsache, dass Beta den IT-Betrieb zentralisiert und an einen externen Leistungserbringer ausgelagert hat gab es nur wenige Leute, die die erforderlichen IT-Fähigkeiten hatten. Diese verblieben allerdings beim Dienstleister. Dieses Dilemma schildert der Integrationsprojektleiter wie folgt:

*„Hinzu kommt, dass [Beta] eine Strategie gefahren [hat], die hieß Outsourcing. Zumindest in den letzten 2-3 Jahren. Früher hat [Beta] alles selber betrieben, also auch Personal gehabt, die sich damit ausgekannt haben. Dann gab es verschiedene Wellen, wo ein großer Teil der Mannschaft [zum Leistungserbringer] übertragen wurde, [samt] Technik. Übrig blieben im Wesentlichen Kaufleute: Controller, Einkäufer, Projektmanager die vielleicht in Projekten mitgearbeitet haben und Definitionen gemacht haben wie eine Applikation auszusehen hat. [Die] haben im Wesentlich Leistung eingekauft von externen Partnern, die dann die Realisierung gemacht haben und [...] den Betrieb gemacht. [...]*

*[Dieses Vorgehen hat aus Sicht von AsiaKom] sehr viel Geld verbrannt, in der Vergangenheit. Das wollte [AsiaKom] so nicht haben und aus dem Grund hatten wir einen kompletten Strategiewechsel gehabt, der da hieß, wir machen den Eigenbetrieb wieder. Aber natürlich hatten wir die Mannschaft dafür nicht an Bord.“*

Beta02, 53-65

Trotz den großen Herausforderungen die insbesondere auf die mangelnde Abstimmung zurückzuführen sind und den damit verbundenen hohen zusätzlichen Kosten und Zeitaufwand, wurde das Projekt letztendlich von beiden Seiten als Erfolg gewertet. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass beide Parteien ihre Ziele erreicht hatten. Beta gelang es, das verlustträchtige Privatkundengeschäft vollständig abzutrennen. AsiaKom war trotz des doppelten Aufwands letztendlich auch zufrieden, da sie die Informationssysteme nach ihren Vorstellungen integrieren konnten.

### 5.2.3 Gamma

Gamma<sup>14</sup> stellt den Fall eines globalen Chemiekonzerns mit etwa 50.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 10 Milliarden Euro dar. Mit seinen verschiedenen Geschäftseinheiten war Gamma einer der Technologieführer seiner Branche. In Reaktion auf einen Konsolidierungstrend in der Branche entschied sich Gamma für den Verkauf zweier Geschäftseinheiten. Beide hatten zusammen einen Umsatz von etwa einer halben Milliarde Euro und beschäftigten gut 2.000 Mitarbeiter in Europa und Nordamerika. Eine Investmentbank wurde damit beauftragt, einen geeigneten Käufer für die beiden Geschäftseinheiten zu finden. Man hat sich dazu entschlossen, beide Geschäftsbereiche separat im Rahmen eines Bieterverfahrens zu verkaufen. Voraussetzung hierfür war allerdings, dass beide Geschäftseinheiten als eigenständige Firmen ausgegründet werden. Hierzu wurden die beiden Transaktionsobjekte zunächst logisch getrennt.

Der Käufer, ein Agrar- und Nahrungsmittelkonzern (AgraKon) hat aus strategischen Gründen beide Geschäftseinheiten gekauft, um in diesen Markt zu expandieren. Für Gamma hat sich die Art und Weise des Bieterverfahrens gelohnt, da AgraKon bereit war ein Preispremium für den Erwerb beider Geschäftsbereiche zu bezahlen. Zum Zeitpunkt der Akquisition beschäftigte der strategische Investor etwa 150.000 Mitarbeiter und hatte einen Umsatz von rund 50 Milliarden Euro.

Die beiden Transaktionsobjekte waren historisch bedingt nur geringfügig integriert. Gamma hatte diese beiden Geschäftsbereiche etwa ein Jahrzehnt zuvor gekauft und auf Grund unterschiedlicher Marktsegmente nicht mit den bestehenden Geschäftseinheiten zusammengelegt. In ihren geschäftsstrategischen Entscheidungen waren sie daher weitestgehend autonom. Eine Integration gab es nur hinsichtlich der Konzernberichterstattung. Gemeinsam genutzt wurde dagegen die Infrastruktur. So stellte Gamma die Telefon- und Netzwerkinfrastruktur an allen Standorten zur Verfügung und unterhielt ein eigenes Rechenzentrum.

Auf Grund dieser weitestgehend entkoppelten Unternehmensstruktur stellte auch die IT-Desintegration kein größeres Problem dar. Von einigen Ausnahmen abgesehen, waren die Informationssysteme der beiden Transaktionsobjekte unabhängig von Gamma bzw. den anderen Geschäftseinheiten. Der Betrieb dieser Informationssysteme fand überwiegend in Gammars Rechenzentrum statt. So war lediglich die Trennung eines integrierten SAP Systems für die Finanzberichterstattung erforderlich. Diese erfolgte zunächst durch die Schaffung zweier neuer, logisch getrennter SAP-Instanzen. Im weiteren Verlauf des Desintegrationsprojekts wurde der Betrieb dieser Instanzen an einen externen IT-Dienstleister vergeben um die physische Trennung zu vollziehen:

*„[Jedes der beiden Transaktionsobjekte hatte ein eigenes SAP System], die mussten wir auch nicht mehr von der Mutter trennen, die waren wirklich eigenständig. Das einzige war das gemeinsame [SAP System], das hatten sie auch mit der Mutter*

---

<sup>14</sup> Dieser Fall wurde in einem Artikel für die *International Conference on Information Systems (ICIS)* vorgestellt (vgl. Böhm et al. 2010).

*zusammen. Und da muss man halt wirklich Daten trennen. Man muss wirklich schauen, dass jeder eine Kopie bekommt die funktioniert. Man muss auch schauen, dass keiner mehr auf Daten von den anderen zugreifen kann.“*

Gamma01, 120

Auch die anderen, in Gammas Rechenzentrum betriebenen Informationssysteme wurden an externe Dienstleister ausgelagert. Somit konnte auf einfache Weise eine physische Trennung sichergestellt werden. Die Transaktionsobjekte mussten somit nicht mehr über ein gemeinsames Netzwerk auf die Systeme zugreifen, was letztendlich auch die Informationssicherheit erhöhte. Hierauf wurde großer Wert gelegt, da in der chemischen Industrie insbesondere Formeln und Rezepte von großem Wert sind.

Anders als bei den Anwendungssystemen gestaltete sich die Trennung der Infrastruktur. Gamma stellte für alle Geschäftseinheiten und Niederlassungen ein gemeinsames Netzwerk zur Verfügung. Hier musste für beide Transaktionsobjekte über alle Standorte hinweg jeweils ein eigenes globales Netzwerk aufgebaut werden. Vor dem Hintergrund, dass AgraKon beide Geschäftseinheiten kaufte war dies nicht die effizienteste Lösung:

*„[Wir mussten] für beide SBUs ein komplett globales WAN aufbauen. Mussten an vielen Standorten neue Leitungen legen lassen, mussten neue Server kaufen, Telefonanlagen kaufen, bei den Servern wirklich Teilung machen. [...] Wenn sie sich jetzt so ein Chemieunternehmen mit vielleicht 2000 Mitarbeitern [an einem Standort vorstellen]. Davon hatte die Business Unit vielleicht 15 Mitarbeiter an dem Standort. Und die haben dann eben genau die gleiche Infrastruktur bekommen, wie die restlichen. Also [einen] eigenen, sicheren Netzanschluss an mehrere Anbieter – Last Mile – eigenen Server, eigene Telefonanlage, und so weiter und so fort. Das war halt... bisschen aufwändig.*

Gamma01, 132

Die Entscheidung, eine vollständige Netzwerkinfrastruktur an allen Standorten der beiden Transaktionsobjekte aufzubauen hing mit der Verkaufsstrategie zusammen. Diese sah zwei vollkommen eigenständige Unternehmen vor. IT-Angelegenheiten sollten keinen Risikofaktor in den Verkaufsverhandlungen darstellen. Zudem wollte Gamma eine vollständige Abtrennung erreichen und sicherstellen, dass sie nach dem Stichtag des Eigentumsübergangs keine weiteren Verpflichtungen gegenüber dem Käufer mehr hatte.

Eine anfängliche Herausforderung stellten auch die mangelnden Informationen über die Systemlandschaft dar. Hier hat es insbesondere an einer vollständigen und aktuellen Dokumentation gefehlt. So musste erst damit begonnen werden, die notwendigen Informationen über die Informationssysteme, Lizenzen und Verträge zu sammeln:

*„Was man immer merkt ist, die Sachen, die Faktoren die kostenrelevant und Carve-Out-relevant sind, dass die am Anfang sehr intransparent sind, dass also wenig Ordnung besteht, so im Sinne von: Wie hoch sind die Kosten? Welche Mitarbeiter, welche Systeme gibt es? Welche Verträge gibt es? Das muss man immer sehr mühsam*

*zusammensuchen. Und da gibt es auch oft Lücken drin, da taucht dann auf einmal doch noch irgend so ein Vertrag auf, der irgendwie mehrere Millionen an Risiken birgt.“*

Gamma02, 146

Zusammenfassend wurde das IT-Desintegrationsprojekt als sehr erfolgreich bewertet. Gamma ist es gelungen, innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit, zwei vollkommen eigenständige Unternehmen auszugründen und diese erfolgreich zu verkaufen:

*„Das Projekt lief super! [... AgraKon] hat gemeint [, die] IT war noch nie so gut aufgearbeitet.“*

Gamma01, 216

Einzig die Infrastrukturtrennung und der Aufbau eines eigenen globalen Netzwerks hat vermeidbare IT-Desintegrationskosten verursacht. Auch die laufenden IT-Kosten verschlechterten sich hierdurch signifikant für die beiden Transaktionsobjekte. Hier wäre ggf. eine frühere Abstimmung mit dem Käufer sinnvoll gewesen, denn nach etwa ein bis zwei Monaten des eigenständigen Betriebs hat AgraKon bereits begonnen die beiden Geschäftseinheiten zu integrieren:

*„Wir haben [...] kurzfristig sicherstellen müssen, dass die hier alleine überleben können. [Das waren] Kosten, die wir eigentlich beim IT-Carve-Out erzeugt haben, die es nicht hätte geben müssen.“*

Gamma01, 200



#### 5.2.4 Delta

Delta<sup>15</sup> stellt den Fall eines globalen Konzerns der chemischen Industrie mit über 100.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 25 Milliarden Euro dar. Im Zuge einer Portfolioanpassung und zur Finanzierung damit verbundener Investitionen verkaufte Delta eine Geschäftseinheit aus dem Werkstoffbereich (KeraMet). Diese Geschäftseinheit erzielte zum Zeitpunkt des Verkaufs rund eine Milliarde Umsatz und beschäftigte in seinen weltweiten Produktionsstätten und Verkaufsniederlassungen insgesamt etwa 3.000 Mitarbeiter. Der Käufer, ein Finanzinvestor gab bekannt, dass KeraMet als unabhängiges und eigenständiges Unternehmen am Markt agieren würde.

Aus organisatorischer Perspektive gliederte sich Delta in mehrere Geschäftsbereiche, die wiederum verschiedene Geschäftseinheiten umfassten. So gehörte auch KeraMet einem Geschäftsbereich an, hatte jedoch wenige Gemeinsamkeiten mit den anderen Geschäftseinheiten dieses Bereichs. Darüber hinaus ließ Delta seinen Geschäftseinheiten große Freiräume. Die zentralen Vorgaben bezogen sich hauptsächlich auf die Konzernberichterstattung um eine hohe Standardisierung im Berichtswesen zu erreichen. Als Konsequenz hieraus war KeraMet organisatorisch und IT-technisch nur wenig integriert. Eine Ausnahme hiervon stellte allerdings die Vertriebsfunktion dar. Hier unterhielt Delta stark integrierte Vertriebsniederlassungen für die gesamte Produktpalette. In jeder Vertriebsniederlassung waren somit auch einige Mitarbeiter, die sich auf die Produkte von KeraMet spezialisierten.

Deltas zentrale IT-Abteilung stellte allen Geschäftseinheiten grundlegende Infrastrukturdienste bereit. So nutze KeraMet unter anderem die Netzwerke, das Rechenzentrum sowie verschiedene Basisdienste für die Authentifizierung, die elektronische Kommunikation sowie die zentrale Datenspeicherung. Im Rahmen der Desintegration wurden die Netzwerkdienste an einen externen Leistungserbringer ausgelagert. Die restlichen Infrastrukturdienste wurden in KeraMets Rechenzentrum aufgebaut. Die Anwendungslandschaft bestand aus einigen SAP Systemen und weiteren Geschäftsanwendungen. Mit Ausnahme der Systeme für die Konzernberichterstattung wurden diese als logisch getrennte Systeme in Deltas Rechenzentrum betrieben. Im Rahmen der Desintegration war es somit nur notwendig KeraMets Rechenzentrum zu erweitern und die Systeme auf eigene Zentralrechner zu übertragen.

Die Integration der Vertriebsniederlassungen dagegen erforderte den Umzug in eigene Büros. Für die Bereitstellung von Netzwerkdiensten und die lokale Benutzerbetreuung an den einzelnen Standorten griff KeraMet auf externe Dienstleister zurück. Zentrale IT-Ressourcen wurden aus KeraMets Rechenzentrum bereitgestellt.

---

<sup>15</sup> Dieser Fall wurde in einem Artikel für die *International Conference on Information Systems (ICIS)* vorgestellt (vgl. Böhm et al. 2010).

Im Rahmen der IT-Desintegration wurden teilweise auch neue Systeme eingeführt um den eigenständigen Betrieb besser zu unterstützen. So erhielten die vormalig in Deltas Vertriebsorganisation integrierten Niederlassungen ein neues Kundenbeziehungsmanagementsystem sowie ein System zur Unterstützung der lokalen Benutzerbetreuung.

Dem Desintegrationsteam ist es gelungen, KeraMet innerhalb von eineinhalb Jahren aus Delta herauszutrennen und als eigenständiges, wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen aufzustellen. Wo notwendig haben sie den Impetus genutzt und notwendige Veränderungen für die künftige Eigenständigkeit aufgegriffen. Darüber hinaus haben sie, wo es wirtschaftlich sinnvoll war auf externe Dienstleister zurückgegriffen und externe IT-Ressourcen für den Aufbau und den Betrieb zugekauft. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dieses Desintegrationsprojekt vorbildlich abgelaufen ist:

*„Was ich anders machen würde? Ich glaube nicht, dass ich da viel anders machen würde. [...] Ich würde sagen, das kann man nicht mehr besser machen.“*

Delta02, 254-258

### 5.2.5 Epsilon

Epsilon<sup>16</sup> stellt den Fall eines globalen Unternehmens der Automobilindustrie dar. Im Rahmen einer umfangreichen Restrukturierungsmaßnahme wurden mit dem Verkauf einer Marke auch Teile der Vertriebsorganisation abgetrennt. Diese wurde zusammen mit etwa 30 Landesgesellschaften die das Vertriebsnetzwerk bildeten als eigenständiges Unternehmen (MarkenVertrieb) an einen Finanzinvestor verkauft. Die Herausforderung hierbei bestand darin, dass jede dieser 30 Gesellschaften einzeln getrennt werden musste um auch den künftigen Vertrieb der verbleibenden Marken sicherzustellen. Epsilon selbst unterhielt mehr als 100 Landesgesellschaften und beschäftigte darin rund 4.000 Mitarbeiter. Hiervon arbeiteten rund 1.500 in den betroffenen 30 Landesgesellschaften.

Jede dieser Landesgesellschaften agierte unabhängig voneinander, hatte ihre eigenen Unterstützungsfunktionen und eigene Geschäftsführer. In der Größe variierten sie zwischen 10 und 200 Mitarbeitern. Abgesehen von zentralen Vorgaben über die Ausgestaltung der Werbe- und Vertriebsstrategie ließ die Muttergesellschaft den einzelnen Landesgesellschaften große Freiheiten hinsichtlich der Geschäftsstrategie.

Auf Grund der ähnlichen Strukturen und der geringen Größe der einzelnen Landesgesellschaften stellte die Muttergesellschaft umfangreiche IT-Ressourcen zur Verfügung. So betrieb sie beispielsweise ein globales Netzwerk für alle Landesgesellschaften und ihre zugehörigen Vertriebsniederlassungen. Darüber hinaus wurden auch diverse Geschäftsanwendungen von Buchhaltungssystemen über Systeme zur Vertriebsunterstützung bis hin zu Systemen für die Personalverwaltung zentral bereitgestellt. Im Rahmen der Desintegration mussten somit nahezu alle IT-Ressourcen dupliziert werden. Neben der Infrastruktur und den Anwendungen umfasste dies insbesondere auch den Aufbau eigener IT-Fähigkeiten. Auf Grund der Größe der Landesgesellschaften waren dort oft nur ein bis drei Leute beschäftigt, die sich um die Informationssysteme vor Ort kümmerten. Hier konnte nicht einfach ein Teil der Belegschaft zu MarkenVertrieb wechseln. Um die Duplizierung der IT Ressourcen zu ermöglichen wurde stark von Leistungsvereinbarungen (TSAs) mit dem Verkäufer Gebrauch gemacht. Dieser stellte zahlreiche IT-Ressourcen in der Übergangsphase und darüber hinaus zur Verfügung:

*“We actually used the TSA process for IT with the initial idea that TSA’s would only go for 6 months, with the chance to prolong them for 3 months. So really a TSA, unless it was, you know, an exception to the rule, really should have only been offered for 6 months. And during those 6 months you should decide if this system is going to be needed after the 6 months, or it is a system that is no longer needed. [...] Most of [the TSAs] were closed after 6 months, [...] for those systems that will be used after the 6 months, those TSAs were converted to SLAs. [However...], some TSAs kept running.*

Epsilon02, 176-178

Einhergehend mit der Ausgründung des Transaktionsobjekts MarkenVertrieb war auch eine Veränderung der Geschäftsstrategie. So hatte das Unternehmen künftig keine globale Präsenz

---

<sup>16</sup> Dieser Fall wurde in einem Artikel für die *International Conference on Information Systems (ICIS)* vorgestellt (vgl. Böhm et al. 2010).

mehr, sondern konzentrierte sich auf ausgewählte Länder. Demzufolge musste auch die IT-Unterstützung angepasst werden, da für Spezialanwendungen keine Skaleneffekte mehr erzielt werden konnten. So mussten zahlreiche Systeme dahingehend überprüft werden, ob diese künftig noch benötigt werden. Ein Beispiel für eine derartige Anwendung war das zentrale Mitarbeiterportal, welches auf Grund der hohen Kosten zum Leidwesen der Angestellten abgeschafft wurde:

*“For example the Employee Portal [...], which gives you a link to some very important systems, a lot of very very good information, was no longer available after the post-deal, and it was too costly. You know, it wasn't economically feasible for the organization to provide a such system. A system that would take its place. So you know they just had to go without basically.”*

Epsilon02, 394

Auf Grund der großen Herausforderungen mit der Duplizierung der IT-Ressourcen in den Landesgesellschaften gelang es Epsilon nicht, die IT-Desintegration bis zum Tag des rechtlichen Eigentumsübergangs abzuschließen. Hier musste auf eine Vielzahl von Leistungsvereinbarung (TSAs) zurückgegriffen werden, die teilweise weit über die ursprünglich geplanten sechs Monate hinaus liefen. Hierbei wurde insbesondere die Komplexität der IT-Desintegration unterschätzt, wie es ein Berater beschreibt:

*“They underestimated the complexity and overestimated the capability of the people in the countries.”*

Epsilon01, 258

### 5.3 Erfolgsevaluation von Desintegrationsprojekten

Grundlage für die Evaluation der nachfolgend vorgestellten theoretischen Modelle ist eine Aussage über den Erfolg von Desintegrationsprojekten. Im Rahmen der Fallstudienanalyse war festzustellen, dass Erfolg von unterschiedlichen Interessensgruppen unterschiedlich wahrgenommen wurde (vgl. Kapitel 4.2). Aus diesem Grund folgt an dieser Stelle eine Diskussion über die Erfolgsmessung in Desintegrationsprojekten<sup>17</sup>

Verschiedene Studien haben sich bereits dem Thema, ob Desinvestitionen eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg haben angenommen (u.a. Kaiser/Stouraitis 1995; Brauer/Schimmer 2010; Lee/Madhavan 2010). Der Unternehmenserfolg wird dabei in der Regel an einer Veränderung des Börsenwertes festgemacht, oder auf Basis von Finanzkennzahlen (z.B. Eigenkapitalrentabilität) bestimmt (Lee/Madhavan 2010, 2). Lee und Madhavans Metaanalyse von 94 Studien zeigt einen statistisch signifikanten, positiven Einfluss von Desinvestitionen auf den Unternehmenserfolg des verkaufenden Unternehmens. Ferner zeigten die Autoren, einen klaren, moderierenden Einfluss durch das Transaktionsformat, die Transaktionsmotive sowie die Ressourcenausstattung des Unternehmens. Die Metastudie zeigte, dass strategisch motivierte Desinvestitionen mit einer erstklassigen Umsetzung des Projekts<sup>18</sup> eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit aufweisen (Lee/Madhavan 2010, 19f.).

Andere Untersuchungen adressieren mit der Erfolgsmessung das Transaktionsobjekt. So untersuchten Du und Tanriverdi (2010, 12) als eine der wenigen Ausnahmen diese Erfolgsperspektive im Rahmen von Unternehmensausgründungen. Sie fanden heraus, dass die Dauer von Leistungsvereinbarungen (TSAs) den Abschluss des Ausgründungsprojekts signifikant verzögerte und die Marktbewertung hierdurch signifikant schlechter ist. Die Abhängigkeit des Transaktionsobjekts von der vormaligen Muttergesellschaft wird an den Kapitalmärkten demnach negativ bewertet. Andererseits wirkt sich die Dauer der Leistungsvereinbarungen aber positiv auf den Unternehmenserfolg, gemessen anhand der Gesamtkapitalrendite, aus.

#### 5.3.1 Ansätze der Erfolgsmessung

Allgemein lässt sich Erfolg als Grad der Zielerreichung (Bierich 1988, 43) definieren. Im Duden (2014) wird Erfolg als ein positives Ergebnis einer Bemühung oder das Eintreten einer beabsichtigten bzw. erstrebten Wirkung definiert. Es zeigt sich jedoch immer wieder, dass sich das Konzept Erfolg nur schwer konkretisieren lässt. Dies resultiert insbesondere daraus, dass verschiedene Interessensgruppen eines Unternehmens unterschiedliche Ziele verfolgen (Glaum et al. 2006, 296). Im Desintegrationskontext zeigte sich dies auch in der Untersuchung über die Interessensgruppen und deren verfolgten Ziele (vgl. Kapitel 4.2). Auch die vorgestellten Fallstudien verdeutlichen, dass verschiedene Personen den Desintegrationserfolg unterschiedlich auffassen (vgl. Kapitel 5.2). Unterschiedliche Erfolgsdimensionen legen somit die Ausgestaltung eines multiplen Zielsystems zur Bewertung des Desintegrationserfolgs nahe.

---

<sup>17</sup> Teile der hier vorgestellten Forschungsergebnisse wurden in Böhm et al. (2011a) veröffentlicht.

<sup>18</sup> Offen bleibt hierbei allerdings die Diskussion, inwieweit die Messung der Ressourcenausstattung eines Unternehmens beispielsweise anhand von Investitionen in Forschung und Entwicklung Rückschlüsse auf eine erstklassige Umsetzung des Projekts zulassen.

Während Zielkonflikte in der Praxis durch die politische Interaktion der Interessensgruppen gelöst werden, mangelt es empirischen Studien häufig einer geeigneten Datenbasis darüber. So sind die Ziele der verschiedenen Interessensgruppen im Einzelnen nicht bekannt und es gibt auch keine allgemeingültigen Regeln, wie diese gegeneinander abgewogen werden sollen (Glaum et al. 2006, 296). Aus diesem Grund nehmen empirische Studien häufig die Perspektive der Eigentümer ein. Dies wird dadurch gerechtfertigt, dass die Eigentümer zu einem großen Teil das wirtschaftliche Risiko tragen. Während die Ansprüche der anderen Interessensgruppen größtenteils vertraglich oder gesetzlich geregelt sind, haben die Eigentümer nur Anspruch auf die Residualgröße Gewinn, bzw. im Falle der Liquidierung auf den Restwert nach Begleichung aller anderen Verbindlichkeiten. Hieraus leitet sich auch ihr Recht zur Unternehmensführung ab (Glaum 1996, 137ff.). Doch auch aus dieser Perspektive ergeben sich Schwierigkeiten, da die Nutzenfunktionen der Eigentümer nicht bekannt sind und es auch keine allgemeingültigen Regeln zur Aggregation der Nutzenfunktionen mehrerer Eigentümer gibt. Daher beschränken sich viele empirischen Studien auf die Betrachtung der Vermögens- bzw. Risikoentwicklung der Eigentümer. Letztendlich wird also die Steigerung des Vermögens der Anteilseigner (*engl. shareholder value*) als Zielgröße zugrunde gelegt (Glaum et al. 2006, 297). Im Folgenden werden in der wissenschaftlichen Literatur beschriebene Ansätze der Erfolgsmessung vorgestellt. Hierauf aufbauend wird schließlich ein multipler Bewertungsansatz für den Desintegrationserfolg vorgeschlagen.

Schoenberg (2006) vergleicht verschiedene Ansätze der Erfolgsmessung im Kontext von Unternehmensübernahmen und -fusionen. Dabei identifizierte er vier grundsätzliche Kategorien: kumulative anormale Einkünfte aus Kapitalvermögen (*engl. cumulative abnormal returns, CAR*), subjektive Bewertung durch Führungskräfte, subjektive Bewertung durch Experten, sowie nachfolgende Desinvestitionen interpretiert als Eingeständnis des Scheiterns.

In ähnlicher Weise untersuchte Ika (2009, 11) Erfolgskriterien des Projektmanagements über den Zeitverlauf. Er fand heraus, dass im Zeitraum zwischen den 1960er und 1980er Jahren vornehmlich das goldene Dreieck aus Zeit, Kosten und Qualität als Grundlage für die Erfolgsbewertung verwendet wurde. Diese wurden im Laufe der Zeit um weitere Faktoren wie die Kunden- bzw. Anwenderzufriedenheit oder der Nutzen für die Organisation, verschiedene Interessensgruppen bzw. die Projektmitarbeiter herangezogen. In der dritten Periode ab dem 21. Jahrhundert wurde insbesondere die strategische Perspektive mit aufgenommen um auch Nachhaltigkeit des Projektergebnisses zu bewerten.

Im Bereich der externen Leistungserbringung haben Jiang und Quershi (2006) eine Literaturstudie über Ansätze der Erfolgsmessung durchgeführt. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass der Erfolg in den meisten Beiträgen anhand von Befragungen festgemacht wird. Einige wenige Ausnahmen analysieren Finanzkennzahlen.

De Wit (1988) und Ika (2009) differenzieren dabei zwischen Projekterfolg und dem Projektmanagenterfolg. In diesem Sinne unterscheiden sie also zwischen dem Ergebnis des Projekts (Produktperspektive) und dem Verlauf des Projekts (Prozessperspektive). Diese Unterscheidung ist wichtig zu treffen, da ein erfolgreiches Projektmanagement zwar zu einem erfolgreichen Projekt führen kann, umgekehrt dieses aber trotz erfolgreichen Projektmanagements aus diversen anderen Gründen scheitern kann.

Betrachtet man die in Tabelle 5-4 zusammengefasste Literatur des Projektmanagements, so lässt sich feststellen, dass hier sowohl die Prozessperspektive als auch die Produktperspektive Beachtung findet. Dass die Analyse von Jahresabschlusskennzahlen oder eine Bewertung durch die Kapitalmärkte zur Erfolgsmessung in der Projektmanagementliteratur nicht herangezogen wird ist kaum verwunderlich. Der Fokus liegt hier doch meist auf vergleichsweise kleinen Entwicklungs- oder Implementierungsprojekten, die sich kaum auf Aktienkurse oder Unternehmenskennzahlen niederschlagen. Betrachtet man dagegen große strategisch relevante Projekte so können diese durchaus einen Einfluss haben. Bei Großprojekten wie beispielsweise der Auslagerung der IT an externe Dienstleister (vgl. Tabelle 5-5) oder Unternehmensübernahmen und -fusionen (vgl. Tabelle 5-6) werden durchaus auch Jahresabschlusskennzahlen oder Kapitalmarktanalysen herangezogen.

	Methode			Projektmanagement- erfolg				Projekterfolg					
	Fragebogen / Interview	Finanzdatenbank	Diverse (keine Umfrage)	Projektumfang/-qualität	Zeit	Kosten	Projekterfolgsfaktoren	Kundenzufriedenheit/-vorteil	Wirtschaftlicher Erfolg	Zukunftspotenzial	Aktienkurse / CAR	Jahresabschlusskennzahlen	Diverse
de Wit (1988)			x	x	x	x	x	x					
Dvir et al. (1998)	x			x			x	x		x			
Dvir et al. (2003)	x			x				x	x	x			
Milosevic/Patanakul (2005)	x			x	x	x		x	x				
Thi/Swierczek (2010)	x				x	x	x	x					
Lechler/Dvir (2010)	x			x	x	x		x	x				
Huang et al. (2009)			x	x	x	x	x	x	x	x			
Cuellar (2010)			x	x	x	x			x				
Shenhar et al. (1997)	x			x	x	x		x	x	x			
Atkinson (1999)			x	x	x	x		x	x				
Wateridge (1998)	x			x	x	x		x					
Belassi/Tukel (1996)	x						x						
Pinto/Covin (1989)	x						x						

**Tabelle 5-4**      **Literaturüberblick: Erfolgsmetriken des Projektmanagements**  
*Quelle: Eigene Darstellung<sup>19</sup>*

<sup>19</sup> Übersetzte Darstellung der auf der *European Academy of Management (EURAM)* Konferenz vorgestellten Tabelle (vgl. Böhm et al. 2011a, 16).



	Methode			Projektmanagererfolg			Projekterfolg						
	Fragebogen / Interview	Finanzdatenbank	Diverse (keine Umfrage)	Projektumfang/-qualität	Zeit	Kosten	Projekterfolgsfaktoren	Kundenzufriedenheit/-vorteil	Wirtschaftlicher Erfolg	Zukunftspotenzial	Aktienkurse / CAR	Jahresabschlusskennzahlen	Diverse
Rai et al. (2009)	x					x	x	x					
Duan et al. (2009)		x									x		
Agrawal et al. (2006)		x									x		
Oh et al. (2006)		x									x		
Lee (2001)	x						x						

Tabelle 5-5

**Literaturüberblick: Erfolgsmetriken der externen Leistungserbringung**Quelle: Eigene Darstellung<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Übersetzte Darstellung der auf der *European Academy of Management (EURAM)* Konferenz vorgestellten Tabelle (vgl. Böhm et al. 2011a, 16).

	Methode			Projektmanagererfolg			Projekterfolg						
	Fragebogen / Interview	Finanzdatenbank	Diverse (keine Umfrage)	Projektumfang/-qualität	Zeit	Kosten	Projekterfolgskriterien	Kundenzufriedenheit/-vorteil	Wirtschaftlicher Erfolg	Zukunftspotenzial	Aktienurse / CAR	Jahresabschlusskennzahlen	Diverse
Stylianou et al. (1996)	x							x	x				
Angwin (2004)	x			x		x			x				
Larsson/Finkelstein (1999)	x	x							x	x			
Schoenberg (2006)	x	x									x		
Gleason et al. (2006)		x									x		
Madura/Nixon (2002)		x									x		
Otsubo (2009)		x									x		
Roediger (2010)			x								x	x	x
Lenhard (2009)		x									x		
Geidner (2009)			x								x	x	
Homburg/Bucerius (2006)		x									x		
Moeller et al. (2004)		x									x		
King et al. (2004)		x									x	x	
Anand/Singh (1997)		x									x	x	
Ahn/Denis (2004)		x									x	x	
Gertner et al. (2002)		x									x	x	
Capron (1999)	x	x									x	x	x
Datta/Grant (1990)		x										x	x

**Tabelle 5-6** *Literaturüberblick: Erfolgsmetriken bei Unternehmensübernahmen*  
*Quelle: Eigene Darstellung<sup>21</sup>*

Betrachtet man die in der wissenschaftlichen Literatur zur Bewertung des Erfolgs von Unternehmensübernahmen und -fusionen herangezogenen Erfolgsmetriken, so fällt auf, dass bislang hauptsächlich der Projekterfolg (Produktperspektive) betrachtet wird. Einzig Angwin

<sup>21</sup> Übersetzte Darstellung der auf der *European Academy of Management (EURAM)* Konferenz vorgestellten Tabelle (vgl. Böhm et al. 2011a, 16).

(2004) betrachtet mit den Projektkosten und dem Projektumfang auch die Projektmanagementperspektive.

### **5.3.1.1 Projektmanagementenerfolg (Prozessperspektive)**

Ein weit verbreitetes Maß für die Messung des Projektmanagementenerfolgs ist das bereits erwähnte Magische Dreieck aus Zeit (Zeitplan), Kosten (Budget) und Umfang (Atkinson 1999; Milosevic/Patanakul 2005; Huang et al. 2009; Cuellar 2010). Letzteres wird teilweise auch als die Erreichung von Entwicklungszielen (Dvir et al. 1998) oder als Qualität (Westerveld 2003) aufgefasst.

Um den Erfolg zu messen werden häufig Befragungen durchgeführt, im Rahmen derer die jeweilige Erfolgsdimension beispielsweise anhand einer fünf- oder siebenstufigen Likert Skala bewertet wird (Dvir et al. 2003; Ika 2009). Diese subjektiven Einschätzungen werden sodann mit Hilfe multivariater statistischer Methoden ausgewertet (Dvir et al. 1998; Ika 2009). Diese Methode der Datenerhebung und Auswertung wird dabei nicht ausschließlich für das magische Dreieck verwendet, sondern findet auch bei zahlreichen anderen Metriken zur subjektiven Einschätzung des Projekt- bzw. Projektmanagementenerfolgs Anwendung.

Neben der subjektiven Bewertung bietet sich für die beiden Kennzahlen Zeit und Kosten auch eine objektivere Methode an. Anbari (2003) schlägt hierzu die Methode des Fertigstellungswerts (*engl. earned value, EVA*) vor. Hierbei handelt es sich um einen Ansatz bei dem Abweichungen der Kosten und des Zeitplans ermittelt werden sowie Leistungsindizes abgeleitet und Prognosen aufgestellt werden können. Daneben bieten sich auch Methoden der Projektplanung an. Kerzner (2009) schlägt hierfür beispielsweise den Ansatz der Ergebnis-Knoten-Darstellung (*engl. Program Evaluation and Review Technique, PERT*), welche eine ergebnisorientierte Netzplantechnik ist, vor.

An der Messung des Projekterfolgs mittels der Metriken des magischen Dreiecks wird häufig die Kritik geübt, dass Projekte zwar im Rahmen des Zeitplans und des Budgets abgeschlossen werden können, diese aber nicht die Kundenbedürfnisse erfüllen (Dvir et al. 1998). Derartiger Kritik kann jedoch begegnet werden, indem neben der Prozessperspektive auch die Produktperspektive betrachtet wird (vgl. Kapitel 5.3.1.2).

Darüber hinaus werden in der Literatur noch weitere Metriken für den Projektmanagementenerfolg vorgeschlagen, die sich im weitesten Sinne als Projekterfolgsfaktoren zusammenfassen lassen (de Wit 1988; Pinto/Covin 1989; Belassi/Tukel 1996; Shenhar et al. 2002). Ein Vorhandensein dieser Faktoren konstituiert demnach erfolgreiches Projektmanagement (Milosevic/Patanakul 2005). Hierzu zählen vor allem die Unterstützung durch hochrangige Führungskräfte, adäquat ausgebildete Mitarbeiter oder eine gute Kommunikation (Pinto/Covin 1989; Fortune/White 2006; Huang et al. 2009). Für Projekte mit externen Leistungserbringern wurden darüber hinaus noch Faktoren wie das Vorhandensein von Repräsentanten des Kunden im Projektteam, regelmäßiger Austausch mit dem Kunden (Rai et al. 2009) oder eine hohe Qualität der Beziehung zwischen Kunde und Auftragnehmer (Lee 2001) genannt.

Der Ansatz, über das Vorhandensein bestimmter Erfolgsfaktoren auf den Projektmanagementenerfolg zu schließen erscheint sinnvoll, da darin zum Ausdruck kommt, dass sich die verantwortlichen Projektleiter Gedanken darüber gemacht haben, wie der Projekterfolg sichergestellt werden kann. Verschiedene Studien haben den Zusammenhang zwischen dem Projekterfolg und dem Vorhandensein bestimmter Erfolgsfaktoren nachgewiesen (de Wit 1988; Lechler/Dvir 2010). Hieraus wurden schließlich Gestaltungsempfehlungen für das Projektmanagement wie beispielsweise Westervelds (2003, 411ff.) Projektexzellenzmodell abgeleitet.

### 5.3.1.2 Projekterfolg (Produktperspektive)

Für eine ganzheitliche Betrachtung des Erfolgs sollte neben dem Projektmanagementenerfolg auch der Projekterfolg, also das Ergebnis der Aktivitäten Beachtung finden. Hierzu wird häufig die Kundenzufriedenheit herangezogen (Dvir et al. 1998; Milosevic/Patanakul 2005; Rai et al. 2009). Insbesondere die Nutzer des Projektergebnisses können hierzu wertvolle Bewertungen abgeben. So schlägt Dvir et al. (1998) beispielsweise vor, Aspekte wie die tatsächliche Nutzung eines Produkts oder die Zufriedenheit mit dem Produkt zu berücksichtigen.

Als eine weitere Dimension kann der wirtschaftliche Erfolg des Projektergebnisses herangezogen werden (Dvir et al. 2003; Milosevic/Patanakul 2005; Huang et al. 2009). Hierdurch kann sichergestellt werden, dass der Nutzen für die Organisation beispielsweise in Form von Umsatzsteigerungen oder Kostensenkungen adäquat in der Erfolgsbewertung berücksichtigt wird. Hierfür bieten sich insbesondere auch objektive Kennzahlen wie die Anzahl gewonnener Kunden oder die Rendite des investierten Kapitals an (Huang et al. 2009).

Darüber hinaus schlagen manche Autoren die Berücksichtigung des Zukunftspotenzials als ein Kriterium des Projekterfolgs vor (Shenhar et al. 1997; Dvir et al. 2003; Huang et al. 2009; Lechler/Dvir 2010). Dadurch soll der Beitrag des Projekts für einen nachhaltigen Erfolg berücksichtigt werden. Shenhar et al. (1997) schlägt beispielsweise vor, Projekte hinsichtlich ihres Beitrags zur Entwicklung künftiger Produkte oder Erschließung neuer Märkte zu evaluieren.

Neben diesen häufig qualitativen Metriken bietet sich für Großprojekte mit hoher strategischer Relevanz, wie es insbesondere Unternehmenstransaktionen sind, auch die Betrachtung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen an. Eine sehr weit verbreitete Kennzahl stellen dabei die kumulativen anormalen Einkünfte aus Kapitalvermögen (*engl. cumulative abnormal returns, CAR*) dar. Hierbei wird der erwartete Ertrag einer Aktie bei Abwesenheit eines anormalen Ereignisses wie etwa einer Akquisition, mit dem tatsächlichen Ertrag einer spezifischen Periode verglichen (Fama et al. 1969). Die kumulativen anormalen Einkünfte ergeben sich dann aus der Summierung der einzelnen, beispielsweise täglich errechneten anormalen Einkünfte (Gleason et al. 2006). Diese Kennzahl wird typischerweise im Rahmen von Eventstudien erhoben, welche die Reaktion der Kapitalmärkte auf bestimmte Ereignisse untersuchen. Hierzu wird in der Regel auf Finanzdatenbanken wie *Thomson Financial* zurückgegriffen (Otsubo 2009). Um ein umfassenderes Bild zu erhalten, werden in Eventstudien neben den anormalen Erträgen häufig auch weitere Marktinformationen wie beispielsweise Umsätze oder Marktanteile betrachtet (Gertner et al. 2002; Madura/Nixon 2002; Ahn/Denis 2004; King et al. 2004).

Neben den kapitalmarktorientierten Kennzahlen finden häufig auch Jahresabschlussdaten Anwendung. Geidner (2009) und Roediger (2010) beispielsweise nutzten Daten aus öffentlich verfügbaren Unternehmensbilanzen um den Erfolg von Akquisitionen und Desinvestitionen zu bewerten. Hierfür eignen sich insbesondere Kennzahlen wie das operative Ergebnis (Gewinn vor Steuern, Finanzlasten und Abschreibungen, *engl. EBIT*), die Rendite des investierten Kapitals (*engl. ROI*) oder die Entwicklung der Rentabilität über den Zeitverlauf (Geidner 2009).

Für die Verwendung finanzwirtschaftlicher und hier vor allem kapitalmarktorientierter Kennzahlen spricht vor allem die Objektivität, da sie frei sind von Wahrnehmungsverzerrungen der befragten Personen. Insbesondere bei Kapitalmarktdaten wird angenommen, dass diese alle wichtigen Informationen widerspiegeln und auch keinen buchhalterischen Bewertungsspielräumen oder gar Manipulationen unterliegen. Darüber hinaus sind diese Daten zumindest für große Unternehmen öffentlich zugänglich. Nachteilig ist allerdings, dass kapitalmarktorientierte Kennzahlen nur für öffentlich gehandelte Unternehmen nutzbar sind. Darüber hinaus stellt sich das Problem, dass Kapitalmarktdaten eher eine Einschätzung der künftigen Unternehmensentwicklung der Investoren widerspiegelt als den aktuellen betrieblichen Erfolg. Darüber hinaus lassen sich Aktienkursschwankungen nicht immer trennscharf auf ein Ereignis zurückführen (Lubatkin/Shrieves 1986; Roediger 2010).

### **5.3.2 Metrikensystem zur Abschätzung des Carve-Out Erfolgs**

Aufbauend auf der vorausgehenden Diskussion über die Erfolgsmessung in angrenzenden Domänen wird im Folgenden ein Ansatz für die Erfolgswertung von Desintegrationsprojekten vorgestellt. Dieser Ansatz bildet die Grundlage für die Fallstudienanalyse und Evaluation der vorgestellten theoretischen Modelle.

Hierbei wird die Grundidee aufgegriffen, den Desintegrationserfolg aus einer Prozess- und einer Produktperspektive zu evaluieren. Während der Projektmanagementserfolg die Art und Weise der Projektdurchführung bewertet, wird im Rahmen des Projekterfolgs die Qualität der Trennung an sich, als Ergebnis des Desintegrationsprojekts evaluiert. Wie in Kapitel 4.2 aufgezeigt, verfolgen verschiedenen Interessensgruppen unterschiedliche Ziele, die mitunter in Zielkonflikten münden. Aus diesem Grund werden die einzelnen Erfolgsdimensionen auch dahingehend bewertet.

Der Projektmanagementserfolg wird weiter in Projektkennzahlen und Erfolgsfaktoren differenziert. Als Projektkennzahlen bieten sich insbesondere die Kosten (Budget), die Zeit (Zeitplan) sowie die Mitarbeiterauslastung an. In letzterem soll der Umfang des Desintegrationsprojekts zum Ausdruck kommen, denn durch eine Überauslastung existierender Ressourcen lassen sich ansonsten unvermeidliche Budget- und Zeitplanabweichungen zu Lasten der Mitarbeiterzufriedenheit ausgleichen. Die Qualitätsdimension, die in der Projektmanagementliteratur häufig neben dem Umfang angeführt wird, wird an dieser Stelle nicht benötigt, da diese im Rahmen des Projekterfolgs zum Ausdruck kommt. Während der Käufer im Rahmen seines Integrationsprojekts zwar die gleichen Ziele verfolgt, gibt es, bezogen auf das Desintegrationsprojekt lediglich hinsichtlich des Faktors Zeit Gemeinsamkeiten. So ist eine Einhaltung des Zeitplans auch im Sinne des Käufers, da dieser den Integrationszeitplan

möglicherweise hieran anlehnt und ansonsten auch selbst in Verzug geraten könnte. Darüber hinaus werden auch bestimmte Erfolgsfaktoren als Indikator des Projektmanagementenerfolgs berücksichtigt. Hierbei wird die Annahme unterstellt, dass sich die verantwortlichen Projektleiter mit den aktuellen Erkenntnissen und eigenen Erfahrungen auseinandergesetzt haben und versuchen alle nötigen Schritte einzuleiten, um den Projekterfolg sicherzustellen. Als Indikatoren lassen sich, in Anlehnung an Leimeister et al. (2008a, 9ff.) und den Erkenntnissen dieser Arbeit (vgl. Kapitel 6.1) insbesondere eine Managementunterstützung, klar definierte Ziele, gute Kommunikation im Projekt und über das Projekt hinaus, sowie die Abstimmung der Anforderungen mit dem Käufer empfehlen. Die beiden letzteren Erfolgsfaktoren sind auch im Interesse eines Käufers, da hiervon auch die für ihn relevanten Aspekte des Projekterfolgs beeinflusst werden.

Der Projekterfolg wird hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs, des Zukunftspotenzials und weiterer fallspezifischer Ziele differenziert. Der wirtschaftliche Erfolg kann dabei anhand von kapitalmarktorientierten Kennzahlen sowie Kennzahlen des Jahresabschlusses ermittelt werden. Im Falle der Desintegration kleinerer Geschäftseinheiten könnte sich die Erhebung der notwendigen Daten als schwierig gestalten. Während für die interne Berichterstattung Jahresabschlussdaten theoretisch vorhanden sind, lassen sich Kapitalmarktdaten nur für an den Börsen notierte Muttergesellschaften erheben. Hierbei ist abzuwägen, ob die Transaktion von ausreichender strategischer Relevanz ist um Effekte am Kapitalmarkt messen zu können. Prinzipiell stellt der wirtschaftliche Erfolg sowohl für den Verkäufer als auch für den Käufer und das Transaktionsobjekt selbst ein relevantes Ziel dar. Verkäufer und Käufer versuchen durch die Desinvestition respektive Akquisition ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern. Das Transaktionsobjekt auf der anderen Seite möchte für sich betrachtet ebenfalls erfolgreich am Markt agieren.

Als zweite Dimension des Projekterfolgs kann das Zukunftspotenzial betrachtet werden. Bezogen auf das Transaktionsobjekt und somit im primären Interesse des Käufers zielt dieses insbesondere auf die Integrierbarkeit in das Käuferunternehmen bzw. die eigenständige Überlebensfähigkeit im Falle einer Ausgründung ab. Hierzu ist vor allem auch die Wiederverwendbarkeit von Ressourcen von Bedeutung, da dies einerseits einen reibungslosen Übergang gewährleistet und andererseits ein großes Einsparpotenzial birgt, da der Investitionsbedarf gesenkt werden kann. Als vierte Kennzahl lässt sich noch der Grad der Trennung heranziehen. Sofern die Kernkompetenzen des Verkäufers nicht in der Erbringung externer IT-Dienstleistungen liegen, wird dieser ein geringes Interesse an langfristigen Leistungsvereinbarungen (TSAs) haben. Durch Leistungsvereinbarungen wird die Dauer der Abhängigkeit zwischen dem Transaktionsobjekt und der ehemaligen Muttergesellschaft hinausgezögert. Dies birgt Kosten und Risiken für den Verkäufer, da er für das reibungslose Funktionieren der bereitgestellten Dienste verantwortlich ist und somit weiterhin Ressourcen außerhalb seiner Kernaktivitäten binden muss. Bezogen auf die IT kann dies bedeuten, dass er über einen längeren Zeitraum nicht mehr wirtschaftliche Informationssysteme aufrechterhalten muss oder gar an notwendigen Anpassungen seiner eigenen IT-Architektur gehindert wird. Für den Käufer sind ausgedehnte Leistungsvereinbarungen, wie Du und Tanriverdi (2010, 12) zeigen, ein zweiseitiges Schwert. Einerseits lässt sich dadurch zusätzliche Zeit für den adäquaten Aufbau einer geeigneten IT-Landschaft gewinnen und dennoch die operative Leistungsfähigkeit des Transaktionsobjekts sicherstellen. Andererseits schaffen TSAs aber

auch Abhängigkeiten zum ehemaligen Mutterkonzern. So lassen sich notwendige Anpassungen an den weiterhin genutzten Diensten nur schwer realisieren, da diese Aufgaben für den Verkäufer keine hohe Priorität haben. Häufig sind derartige Leistungsvereinbarungen auch mit hohen Kosten und einer negativen Bewertung auf den Kapitalmärkten verbunden. Letzteres konnte in der Studie von Du und Tanriverdi (2010, 12) gezeigt werden.

Als dritte Dimension des Projekterfolgs lassen sich schließlich noch fallspezifische Ziele heranziehen. So ist es in vielen Fällen naheliegend, die Endkundenzufriedenheit bei der Evaluation des Projekterfolgs zu berücksichtigen. Hierin kommt zum Ausdruck, ob das Desintegrationsprojekt für die Dauer der Transition und darüber hinaus negative Auswirkungen auf die Leistungserbringung hatte. In vielen Fällen stellt der Kundenstamm des Transaktionsobjekts einen wichtigen, immateriellen Wert dar, den es auch im Rahmen der Transition zu erhalten gilt. Dies ist das primäre Ziel des Käufers, kann jedoch auch mittelbar zu einem Ziel des Verkäufers werden, wenn der Kaufpreis beispielsweise eine variable Komponente in Abhängigkeit der Kundenbindungsrate vorsieht. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit könnte für ein Unternehmen mit hohem Humankapital von Bedeutung sein, da ansonsten der Verlust wichtiger Fähigkeiten durch Fluktuation droht. An diesem Ziel können sowohl der Käufer als auch der Verkäufer ein Interesse haben.

Abbildung 5-4 fasst die verschiedenen Dimensionen des Desintegrationserfolgs zusammen. Durch die Auswahl der vorgestellten und in diesem Kapitel diskutierten Bewertungskriterien soll ein Vorschlag gemacht werden, wie der Erfolg eines Transaktionsobjekts adäquat bewertet werden kann. Dabei wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. Vielmehr soll insbesondere im Rahmen der Erfolgsfaktoren und fallspezifischen Ziele individuell differenziert werden können. Ferner wird auch keine Gewichtung für die einzelnen Bewertungskriterien vorgegeben, da deren Bedeutung je nach Motiv der Desinvestition und Zielstellung des Mutterkonzerns individuell anders sein kann.

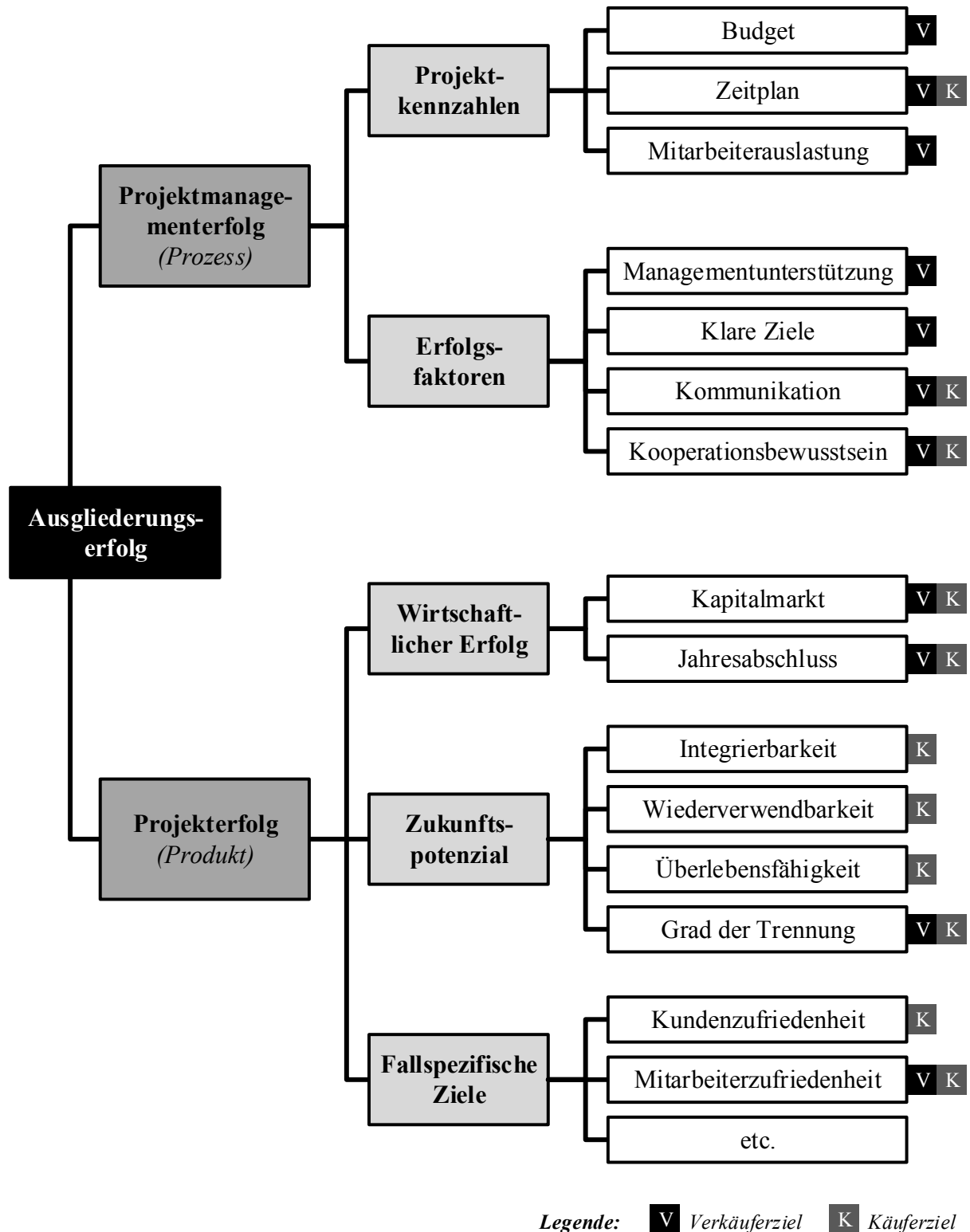


Abbildung 5-4 Erfolgsdimensionen in Desintegrationsprojekten  
 Quelle: eigene Darstellung<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Eine früher Entwurf dieser Abbildung wurde auf der *European Academy of Management (EURAM)* Konferenz vorgestellten Tabelle (vgl. Böhm et al. 2011a, 28).



Tabelle 5-7 stellt mögliche Metriken bzw. Messansätze für die in Abbildung 5-4 vorgestellten Erfolgsdimensionen dar. Hierbei wird zwischen subjektiven Erfolgswahrnehmungen und objektiven Erfolgskennzahlen unterschieden. Für die subjektive Erfolgswahrnehmung werden Mitarbeiter oder Kunden befragt um ihre Einschätzung anhand einer Likert Skala abzugeben, um ein Gefühl für die jeweilige Erfolgsausprägung zu erhalten. Objektive Kennzahlen basieren dagegen auf vorhandenen Daten aus unterschiedlichen Quellen, die für eine Erfolgseinschätzung herangezogen werden können. Anders als bei den Einschätzungsfragen, lassen sich nicht für jede Erfolgsdimension sinnvolle Kennzahlen ableiten oder effizient erheben.

<b>Erfolgsdimension</b>	<b>Subjektive Wahrnehmung (Likert Skala)</b>	<b>Objektive Kennzahl (vorhandene Zahlen)</b>
Budget	Budgeteinhaltung	EVA(Kosten)
Zeitplan	Termineinhaltung	EVA(Zeit)
Mitarbeiterauslastung	Gefühlte Auslastung	Überstunden (%)
Managementunterstützung	Erfüllungsgrad	
Klare Ziele	Erfüllungsgrad	
Kommunikation	Erfüllungsgrad	
Anforderungsabstimmung	Erfüllungsgrad	
Kapitalmarkt	Einschätzung	CAR
Jahresabschluss	Einschätzung	Umsatz-/Kapitalrentabilität
Integrierbarkeit	Erfüllungsgrad	
Wiederverwendbarkeit	Erfüllungsgrad	
Überlebensfähigkeit	Erfüllungsgrad	
Grad der Trennung	Erfüllungsgrad	Anzahl/Dauer TSAs
Kundenzufriedenheit	SERVQUAL <sup>23</sup>	Kundenbindungsrate
Mitarbeiterzufriedenheit	Erfüllungsgrad	Fluktuationsrate

**Tabelle 5-7**      **Metriken zur Messung der Erfolgsdimensionen**  
*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>23</sup> SERVQUAL ist ein Ansatz zur Messung der Dienstleistungsqualität. Diese wird anhand zweier zeitlich versetzter Befragungen als die Differenz aus Qualitätserwartung und tatsächlich empfundener Qualität gemessen (Parasuraman et al. 1988, 12ff.). Darüber hinaus können auch Derivate wie beispielsweise der SERVPERF-Ansatz (Carrillat et al. 2007, 472ff.) zur Anwendung kommen.

## 5.4 Das Modell der idealen Welt für IT-Desintegrationsprojekte

Im Rahmen der explorativen Studie in Kapitel 4 konnten zahlreiche Herausforderungen identifiziert, beschrieben und hinsichtlich ihrer praktischen Relevanz bewertet werden. Hierzu zählen allgemeine Herausforderungen wie beispielsweise ein hoher Zeit- und Erfolgsdruck oder die mangelnde Erfahrung von Projektmitarbeitern, aber auch IT-spezifische Herausforderungen wie etwa Abhängigkeiten der Informationssysteme oder heterogene IT-Landschaften.

Um die Ursachen und Wirkungen dieser Herausforderungen eingehender zu untersuchen wird im Folgenden auf Basis der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung (*engl. IT alignment*) das Modell einer idealen Welt für IT-Desintegrationsprojekte entwickelt. Dieses ideale Welt Modell konstruiert eine hypothetische Situation, in welcher die Desintegration einer Geschäftseinheit kein großes Problem darstellt. Dieses Konstrukt hilft dabei,

- die Rolle der funktionalen und strukturellen Ausrichtung in Desinvestitionsprojekten zu untersuchen,
- IT-bezogene Herausforderungen zu Projektbeginn zu identifizieren,
- Möglichkeiten zu untersuchen, wie sich Unternehmen auf die Übergangsphase vorbereiten können,
- sowie Ansätze aufzuzeigen, wie Organisationen IT-bezogene Desinvestitionsfähigkeiten aufbauen und Routinen für den IT Carve-Out Prozess entwickeln können.

Das Modell der idealen Welt wird auf der Grundlage der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung entwickelt. Diese Perspektive wurde gewählt, da sie Geschäftsstrategische Anforderungen in Bezug zu den dafür notwendigen IT-Ressourcen setzt. Die Theorie der strategischen IT-Ausrichtung erklärt somit, weshalb bestimmte Entscheidungen für die IT getroffen wurden. Hieraus lassen sich beispielsweise Rückschlüsse auf Abhängigkeiten in den Informationssystemen und heterogene IT-Landschaften ziehen – zwei Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten.

Auch in Studien zur IT-Integration nach Unternehmensübernahmen und -fusionen stellt die strategische IT-Ausrichtung einen zentralen Betrachtungsgegenstand bzw. Analyserahmen dar (z.B. Wijnhoven et al. 2006; Mehta/Hirschheim 2007; Henningson/Yetton 2013; Yetton et al. 2013; Baker/Niederman 2014). Zudem stellt auch Weber (2012, 4) die Ausrichtung zwischen IT und Fachbereichen als einen Erfolgsfaktor für Desintegrationsprojekte heraus.

Nachfolgend werden die theoretischen Grundlagen sowie das ideale Welt Modell vorgestellt. Die Erklärungskraft des Modells wird sodann anhand von Fallstudien illustriert. Abschließend werden die theoretischen und praktischen Implikationen sowie die Limitationen des idealen Welt Modells diskutiert<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Teile der hier vorgestellten Forschungsergebnisse wurden in Fähling et al. (2010) und Böhm et al. (2010) veröffentlicht.

### 5.4.1 Theorie der strategischen IT-Ausrichtung

Das Konzept der strategischen Ausrichtung findet ihren Ursprung in der Organisationslehre. Die Grundannahme dieses Konzepts ist, dass der Erfolg eines Unternehmens davon abhängig ist, wie gut zwei oder mehr Faktoren (z.B. Umwelt, Strategie, Struktur oder Technologie) aufeinander abgestimmt sind (Bergeron et al. 2004, 1004). Hierbei wird häufig auch vom Grad der Passung (*engl. fit*) gesprochen. Um den Grad der Passung zu optimieren müssen interne Ressourcen entsprechend arrangiert werden (Miles/Snow 1984, 11).

Mit zunehmender Bedeutung der IT in den Unternehmen wurde dieses Konzept in den 1970er und 1980er Jahren auch auf diesen Bereich übertragen. In den frühen Studien wurde insbesondere der Zusammenhang zwischen der IT-Strategie und der Unternehmensstrategie sowie zwischen den Anforderungen der Fachbereiche und den Prioritäten der IT-Abteilungen untersucht (Chan/Reich 2007, 297). Im Laufe der Jahre wurden die Aspekte und Perspektiven der IT-Ausrichtung immer weiter ausdifferenziert. Im Kern betrifft diese allerdings immer noch die strategische Ausrichtung zwischen der IT und dem Geschäftsbereich. In der angloamerikanischen Literatur wird hierbei meist von ‚*strategic alignment*‘ oder ‚*business IT alignment*‘ gesprochen (Henderson/Venkatraman 1993, 472; Krcmar 2010, 399ff.).

Im Allgemeinen wird die strategische IT-Ausrichtung häufig als Grad der Unterstützung der Unternehmensmission, -ziele und -pläne durch die IT-Strategie definiert (Reich/Benbasat 1996, 56). Henderson und Venkatraman (1993, 474) definieren die strategische IT-Ausrichtung als den Grad der strategischen Passung sowie der funktionalen Integration zwischen Geschäftsstrategie, IT-Strategie, Geschäftsinfrastruktur und IT-Infrastruktur. Auf operativer Ebene beschreibt die strategische IT-Ausrichtung letztendlich die Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Funktionen durch die IT und somit die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Fachabteilungen und der IT-Abteilung.

Die strategische IT-Ausrichtung stellt seit nahezu 30 Jahren eine der größten Herausforderungen für das IT-Management dar (Luftman/Ben-Zvi 2011, 205). Im Laufe der Zeit wurden daher verschiedene Modelle entwickelt, die einerseits den Zusammenhang zwischen IT und Fachbereichen erklären und andererseits als Handlungsempfehlung für die Ausrichtung der IT dienen sollten. In den 1970er und 80er Jahren galt die IT als reine Unterstützungsfunktion. Demnach reichten Planungsmethoden wie die *IBM Business Systems Planning Methode* (Zachman 1982) aus, um einen Abgleich zwischen Geschäfts- und IT-Zielen zu erreichen (Reynolds/Yetton 2013, 6). Mit dem MIT90s Modell wird erstmals die strategische Bedeutung der IT in Unternehmen herausgestellt. Demnach zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen durch eine hohe Übereinstimmung zwischen Strategie, Struktur, Technologie, Individuen bzw. Rollen und dem Managementprozess aus (Scott-Morton 1991, 20). Dieser Ansatz beeinflusste auch das in der wissenschaftlichen Literatur am häufigsten zitierte Modell der strategischen IT-Ausrichtung von Hendersons und Venkatraman (1993). Deren *Strategic Alignment Model (SAM)* beschreibt den Grad der Passung (*engl. fit*) und Integration zwischen Geschäftsstrategie, IT-Strategie, Geschäftsinfrastruktur und -prozesse sowie der IT-Infrastruktur und -prozesse. Dabei berücksichtigt es auch die Möglichkeit, dass IT die Geschäftsstrategie sowohl unterstützen als auch beeinflussen kann (Henderson/Venkatraman 1993, 476ff.). Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Autoren der Erweiterung dieses

Modells angenommen (Chan/Reich 2007, 303f.). So ergänzen beispielsweise Maes et al. (2000, 9ff.) das Modell um weitere funktionale und strategische Ebenen, um so Informationsanbieter und Informationstechnik zu trennen. Auch differenzieren sie stärker hinsichtlich Architekturaspekten. Avison et al. (2004, 241ff.) ergänzen das *Strategic Alignment Model* um Ansatzpunkte, die den Grad der Passung und Integration zu erhöhen versuchen. Ähnlich dem Modell von Hendersons und Venkatraman (1993) sind auch die Ansätze von MacDonald (1991) und Baets (1992), da diese ebenfalls auf dem MIT90s Ansatz fußen.

Allen diesen Modellen gemein ist die mangelnde Übertragbarkeit auf Konglomerate (Mischkonzerne). So unterscheiden bestehende Modelle beispielsweise nicht zwischen den verschiedenen Ebenen strategischer Entscheidungen (Chan/Reich 2007, 298). Auch Silvius (2007, 5) zeigt diese Einschränkung traditioneller Modelle auf. In Konglomeraten wird die traditionellerweise angenommene 1-zu-1 Beziehung zwischen der Geschäfts- und IT-Strategie zu einer n-zu-1 Beziehung. Jede Geschäftseinheit hat hierbei ihre eigenen Anforderungen an die IT. Vor diesem Hintergrund haben Reynolds (2009) und später in einer weiter präzisierten Ausarbeitung Reynolds/Yetton (2013) sowie Reynolds/Yetton (2015) ein Modell vorgestellt, welches die Anforderungen konglomerater Unternehmensstrukturen berücksichtigt.

Reynolds und Yetton (2013, 1ff.) beschreiben die Ausrichtung von Geschäfts- und IT-Strategien auf Konzern- sowie Geschäftseinheitenebene. Grundlage hierfür ist die Ressourcentheorie (*engl. resource based view*; vgl. Wernerfelt (1984))<sup>25</sup>. Ressourcen sind demnach all jene Wirtschaftsgüter, Fähigkeiten, organisationalen Prozesse, Firmeneigenschaften, Informationen und Wissen, die es einem Unternehmen ermöglichen, effektivitäts- und effizienzsteigernde Strategien zu konzipieren und zu implementieren. Sie werden typischerweise in physische, personelle und organisationale Ressourcen unterschieden (Barney 1991, 101). Oft wird weiter zwischen Ressourcen und Fähigkeiten (*engl. capabilities*) unterschieden. Fähigkeiten stellen die Befähigung einer Organisation dar, Ressourcen zu kombinieren und möglichst effizient einzusetzen. Fähigkeiten sind somit tangible oder intangible, firmenspezifische Prozesse, die sich über die Zeit durch die Interaktion mit den Ressourcen entwickelt haben (Amit/Schoemaker 1993, 35)<sup>26</sup>. Wettbewerbsvorteile ergeben sich laut der Ressourcentheorie aus dem Vorhandensein von wertvollen, einzigartigen, nicht imitierbaren sowie nicht substituierbaren Ressourcen und Fähigkeiten (Barney 1991, 102f.; Amit/Schoemaker 1993, 37f.).

---

<sup>25</sup> Problematisch an der Ressourcentheorie ist die inkonsistente Definition der Begrifflichkeiten. So finden sich im Schrifttum unterschiedliche Auffassungen davon, was Ressourcen, Anlagegüter (*engl. assets*) oder Fähigkeiten (*engl. capabilities*) sind (Priem/Butler 2001, 23f.). Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Ressourcen als Überbegriff für physische Anlagegüter (z.B. Infrastruktur, Anwendungssysteme) und immaterielle Fähigkeiten (z.B. Routinen und Prozesse für einen effizienten Betrieb der Informationssysteme) verwendet. Fähigkeiten werden im Rahmen dieser Arbeit von Kompetenzen (*engl. skills*) unterschieden. Während Fähigkeiten die Routinen und Prozesse eines Unternehmens widerspiegeln, stellen Kompetenzen das Wissen und Erfahrung des Unternehmens bzw. seiner Mitarbeiter dar.

<sup>26</sup> Ergänzend hierzu hat sich, in Reaktion auf die statische Betrachtungsweise der Ressourcentheorie schließlich die Theorie der dynamischen Fähigkeiten (*engl. dynamic capabilities*; vgl. Teece et al. (1997)) entwickelt, welche die Modifikation der Ressourcen im Gegenstand hat, um sich so einer dynamischen Unternehmensumwelt anzupassen.

Entsprechend der Ressourcentheorie liefern Konzern- und Geschäftseinheitsstrategien unterschiedliche Wertbeiträge. Die Konzernstrategie befasst sich mit der Identifikation der relevanten Wettbewerbsfelder und Märkte sowie dem Herstellen von Synergien<sup>27</sup> zwischen verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten (SGE). Hierunter fällt somit auch das definieren, bilden, ausnutzen und integrieren von Ressourcen und Fähigkeiten über die Geschäftseinheiten hinweg (Bowman/Ambrosini 2003, 292; Johnson et al. 2008, 270ff.). Die Strategie der jeweiligen Geschäftseinheit hingegen definiert, bildet und nutzt Ressourcen und Fähigkeiten, um Wettbewerbsvorteile auf dem eigenen Markt zu schaffen. Hierunter fällt auch die Ausnutzung jener Ressourcen und Fähigkeiten, die von der Konzernebene zentral zur Verfügung gestellt werden (Johnson et al. 2008, 222ff.).

Geschäftsstrategien werden schließlich innerhalb der Unternehmensfunktionen als sogenannte funktionale Strategien konkretisiert und implementiert. So entwickeln die jeweiligen Bereichsleiter beispielsweise eigene Vertriebs-, Produktions-, Finanz-, oder IT-Strategien (Lussier 2008, 142f.). Nach traditioneller Auffassung unterstützen funktionale Strategien die Geschäftseinheitsstrategien und diese wiederum die Konzernstrategie. Diese streng hierarchische Gliederung wird zunehmend aufgelöst, da festgestellt wurde, dass funktionale Strategien sowohl Konzern- als auch Geschäftseinheitsstrategien beeinflussen und unterstützen können (Chakravarthy/Henderson 2007, 642ff.; Kathuria et al. 2007, 505ff.).

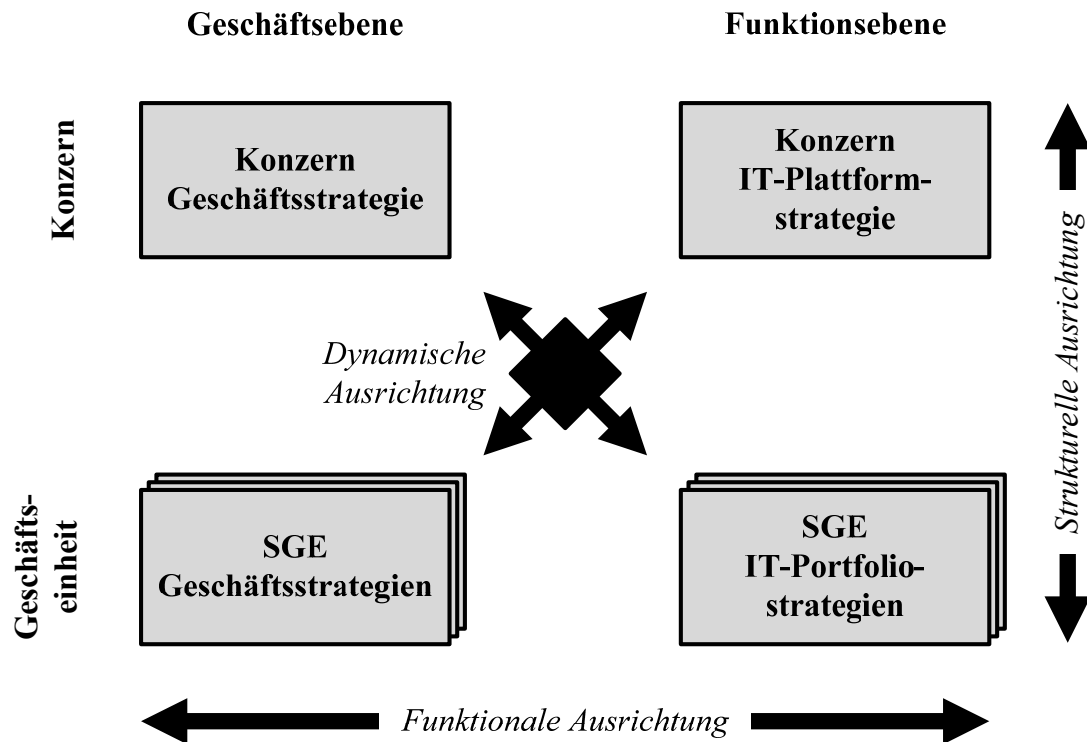
Die funktionale IT-Strategie auf Konzernebene befasst sich demnach mit der Spezifikation der über die gesamte Organisation hinweg gemeinsam genutzten IT. Sie schafft somit die Grundlage für eine Konzern IT-Plattform, welche insbesondere die IT-Infrastruktur sowie gemeinsam genutzte Geschäftsanwendungen umfasst (Reynolds/Yetton 2013, 3)<sup>28</sup>. Auf der Ebene der Geschäftseinheiten spezifiziert die funktionale IT-Strategie das IT Portfolio der jeweiligen SGE. Dieses IT Portfolio setzt sich aus den gemeinsam genutzten Informationssystemen, der Konzern IT-Plattform sowie SGE-spezifischen Informationssystemen zusammen, um der Geschäftseinheit so ein möglichst effektives und effizientes Handeln am Markt zu ermöglichen (Reynolds/Yetton 2013, 3).

---

<sup>27</sup> Synergien ergeben sich, wenn Geschäftseinheit A und B zusammen einen größeren Wert haben als alleinstehend oder die Kosten von A und B zusammen geringer sind als die Summe der Kosten der eigenständigen Geschäftseinheiten (Tanriverdi/Venkatraman 2005, 100).

<sup>28</sup> Weitergehende Ausführungen zur Umsetzung der funktionalen IT Strategie auf Konzernebene hinsichtlich gemeinsam genutzter IT Infrastruktur finden sich beispielsweise bei Broadbent et al. (1999). Auch in Mertens (2009) sowie Mertens und Meier (2008) finden sich Ausführungen zur Gestaltung integrierter Informationssysteme, die auf gemeinsam genutzte Geschäftsanwendungen der Konzern IT-Plattform übertragen werden können. Darüber hinaus kann auch der Ansatz von Tiwana et al. (2010) auf die Gestaltung der Konzern IT-Plattform übertragen werden. Diese beschreiben Gestaltungs- und Steuerungsaspekte von Plattform-Ökosystemen wie es beispielsweise Apple's iOS Betriebssystem und die zahlreichen Applikationen darstellt. Ferner beschreiben Ross et al. (2006) digitale Prozessplattformen als Grundlage für die Geschäftsprozessabwicklung.

Ausgehend von diesen vier grundsätzlichen Strategiebereichen beschreiben Reynolds und Yetton (2013, 4ff.) drei Dimensionen der strategischen Ausrichtung: strukturelle, funktionale und dynamische Ausrichtung<sup>29</sup> (vgl. Abbildung 5-5).



**Abbildung 5-5** *Strategische Ausrichtung der Geschäfts- und IT Strategie*  
Quelle: in Anlehnung an Reynolds/Yetton (2013, 4)

#### 5.4.1.1 Strukturelle Ausrichtung (structural alignment)

Die strukturelle Ausrichtung (*engl. structural alignment*) beschreibt die Interaktion zwischen Konzern- und Geschäftseinheitsstrategien (Reynolds/Yetton 2013, 4). Um ihre langfristigen Ziele zu erreichen, müssen Mischkonzerne Synergien über verschiedenen Geschäftseinheiten hinweg schaffen und ausnutzen. Anderenfalls wäre die Leistungsfähigkeit des Konzerns lediglich die Summe der Leistungsfähigkeit seiner Geschäftseinheiten. Aus diesem Grund ist für den Erfolg eines Konglomerats die strategische Abstimmung zwischen Konzern- und Geschäftseinheitsebene notwendig (Johnson et al. 2008, 275ff.). Dies wird durch die strukturelle Ausrichtung ermöglicht. Sie stellt die Entscheidungsrechte über die Bereitstellung und Koordination von Ressourcen dar. Bezogen auf die Geschäftsstrategie bedeutet dies, dass der Konzernvorstand zusammen mit dem Top-Management Team, einem Gremium aus den Vorständen der jeweiligen Geschäftseinheiten, über die Konzernstrategie entscheiden. Nachdem die Konzernstrategie formell akzeptiert wurde, setzen die SGE-Vorstände diese in

<sup>29</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird analog zur funktionalen und strukturellen Ausrichtung häufig von horizontaler respektive vertikaler Ausrichtung gesprochen. Erstere bezeichnet dabei die funktionsübergreifende Integration, während letztere die Abstimmung über verschiedene Unternehmensebenen hinweg beschreibt (Kathuria et al. 2007, 505).

ihrer jeweiligen Geschäftseinheitsstrategie um. Das Top-Management Team stellt dabei einen Mechanismus dar um geschäftseinheitsübergreifende Aspekte zu adressieren. Es ist zudem dafür verantwortlich, dass die jeweiligen Geschäftseinheitsstrategien in den von der Konzernstrategie vorgegebenen Rahmen passen und diese optimal unterstützen. Von den ansonsten nahezu eigenständig agierenden Geschäftseinheiten wird erwartet, dass diese, auf Konzernebene bereitgestellte Ressourcen und Kompetenzen wie etwa die IT-Plattform ausnutzen (Reynolds/Yetton 2013, 4f.).

Bezogen auf die IT-Funktion beschreibt die strukturelle Ausrichtung ebenfalls eine Zuweisung der Entscheidungsrechte an ihre natürlichen Eigentümer. Der IT-Vorstand (*engl. CIO*) ist demnach für die Spezifikation der Konzern IT-Plattform verantwortlich, während die Vorstände und IT-Bereichsleiter der jeweiligen Geschäftseinheiten für die Spezifikation der jeweiligen Geschäftseinheitsstrategien und des unterstützenden IT-Portfolios sowie die Ausnutzung der IT-Plattform verantwortlich sind. Die Spezifikation der IT-Plattform wird dabei vom Top-Management Team abgenommen, welches dafür verantwortlich ist, dass diese die gegenwärtigen und künftigen Anforderungen Geschäftseinheitsstrategien erfüllt. Nach der Abnahme der IT-Plattform ist der IT-Vorstand dafür verantwortlich, dass die IT-Strategien der Geschäftseinheiten die IT-Plattform ausnutzen. Geschäftseinheitsspezifische Anforderungen werden dabei innerhalb des jeweiligen IT-Portfolios realisiert, sofern nicht auch andere Geschäftseinheiten davon profitieren würden. Durch das jeweilige Eigeninteresse und die im Voraus gegebene Selbstverpflichtung der SGE-Vorstände ergibt sich eine starke strukturelle Ausrichtung der IT. (Reynolds/Yetton 2013, 5f.).

Reynolds und Yetton (2013, 5) fassen dies wie folgt zusammen: Durch die strukturelle Ausrichtung kann Wert geschaffen werden, wenn

- die IT-Plattform innerhalb der Organisation gemeinsam genutzten IT-Ressourcen und Kompetenzen spezifiziert.
- die SGE IT-Portfolios die Kompetenzen spezifizieren, um in ihren jeweiligen Märkten zu agieren und dabei die Ressourcen und Kompetenzen der IT-Plattform ausnutzen.
- die Ressourcen und Kompetenzen eines jeden SGE IT-Portfolios unabhängig sind von jenen der anderen SGE IT-Portfolios.

#### **5.4.1.2 Funktionale Ausrichtung (*functional alignment*)**

Die funktionale Ausrichtung (*engl. functional alignment*) beschreibt die Interaktion zwischen Geschäfts- und IT-Strategien, mit dem Ziel, den Geschäftswertbeitrag durch die Ausnutzung von IT-Ressourcen und Kompetenzen zu steigern (Reynolds/Yetton 2013, 6). Nachhaltige Wettbewerbsvorteile lassen sich heutzutage nur selten durch eine bloße Investition in aktuelle Informationstechnik realisieren (Wernerfelt 1984, 174f.; Carr 2003, 47). Wettbewerber können diese Investitionen ebenfalls tätigen, wodurch sie lediglich eine notwendige Bedingung darstellen, um weiter im Wettbewerb bestehen zu können (MacMillan 1989, 23ff.). Vielmehr bedarf es nach Auffassung der Ressourcentheorie einer komplementären Beziehung zwischen Ressourcen und Kompetenzen, so dass diese in Kombination von größerem Wert sind.

Demnach schafft IT Wert, wenn komplementäre IT-basierte Ressourcen und Kompetenzen mit betrieblichen Ressourcen und Kompetenzen kombiniert werden (Teece 1986, 288ff.; Powell/Dent-Micallef 1997, 377ff.; Ravinchandran/Lertwongsatien 2005, 243). Auf Konzernebene kann somit durch die Spezifikation und Entwicklung der IT-Plattform Wert geschaffen werden, wenn diese komplementär zu den Kompetenzen des Geschäftsbereichs sind. Analog kann auf Geschäftseinheitsebene Wert geschaffen werden, wenn die IT-Portfoliokompetenzen komplementär zu den jeweiligen Kompetenzen des Geschäftsbereichs der SGE sind (Reynolds/Yetton 2013, 6).

Reynolds und Yetton (2013, 7) fassen dies wie folgt zusammen: Durch die funktionale Ausrichtung kann Wert geschaffen werden, wenn

- die IT-Plattformstrategie Kompetenzen spezifiziert, die komplementär sind zu den Kompetenzen der Konzerngeschäftsstrategie.
- die SGE IT-Portfoliostrategie Kompetenzen spezifiziert, die komplementär sind zu den Kompetenzen der SGE-Geschäftsstrategie.

#### **5.4.1.3 Dynamische Ausrichtung (*dynamic alignment*)**

Die dynamische Ausrichtung (*engl. dynamic alignment*) beschreibt die Beziehung zwischen Geschäfts- und IT-Strategien über den Zeitverlauf (Reynolds/Yetton 2013, 7). Makadok (2011, 1320) zeigt, dass durch Flexibilität Wert geschaffen werden kann, da diese die Effizienz erhöht. Insbesondere dadurch, dass die Kosten der Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen reduziert werden. Bestehende Modelle der dynamischen Ausrichtung nehmen daher einen hohen Grad an Flexibilität an, wodurch Geschäfts- und IT-Entscheidungen kontinuierlich angepasst werden können (Reynolds/Yetton 2013, 7). Auch das Strategic Alignment Model berücksichtigt dies, insofern, als dass es die strategische Ausrichtung nicht als einmaliges Ereignis sondern als Prozess der kontinuierlichen Anpassung und Veränderung auffasst (Henderson/Venkatraman 1993, 473).

Problematisch an dieser Annahme ist, dass strategische Entscheidungen typischerweise nicht unabhängig voneinander sind. Insbesondere der IT liegen lange Investitionszyklen zugrunde. Ihr Wertbeitrag hängt in starkem Maße von der Entwicklung zur Geschäftsstrategie komplementärer IT-Kompetenzen ab. Dies ist wiederum mit zeitlichen Verzögerungen verbunden. Zusammen mit den Kosten der Anpassung und Neuentwicklung von IT Kompetenzen beschränkt dies die Rate grundlegender Strategieänderungen. Entscheidungen bezüglich der Ausrichtung sind daher durch frühere Entscheidungen und deren Implikationen auf Geschäfts- und IT-Kompetenzen beschränkt. In diesem Sinne unterliegen strategische IT-Entscheidungen Pfadabhängigkeiten (Ghemawat 1991, 31ff.; Itami/Numagami 1992, 120ff.; Ciborra 1997, 77).

Reynolds und Yetton (2013, 8f.) schlagen daher eine Analyse der Pfadabhängigkeiten auf Basis des typischen Entscheidungsfindungsprozesses in großen Organisationen vor. Hier wird zunächst die Konzernstrategie festgelegt und sukzessive die IT-Plattform- und Geschäftseinheitsstrategien entwickelt. Demnach werden Kompetenzen entlang zwei Pfaden entwickelt. Der erste Pfad zeigt die Sequenz strategischer Entscheidungen, die die Entwicklung



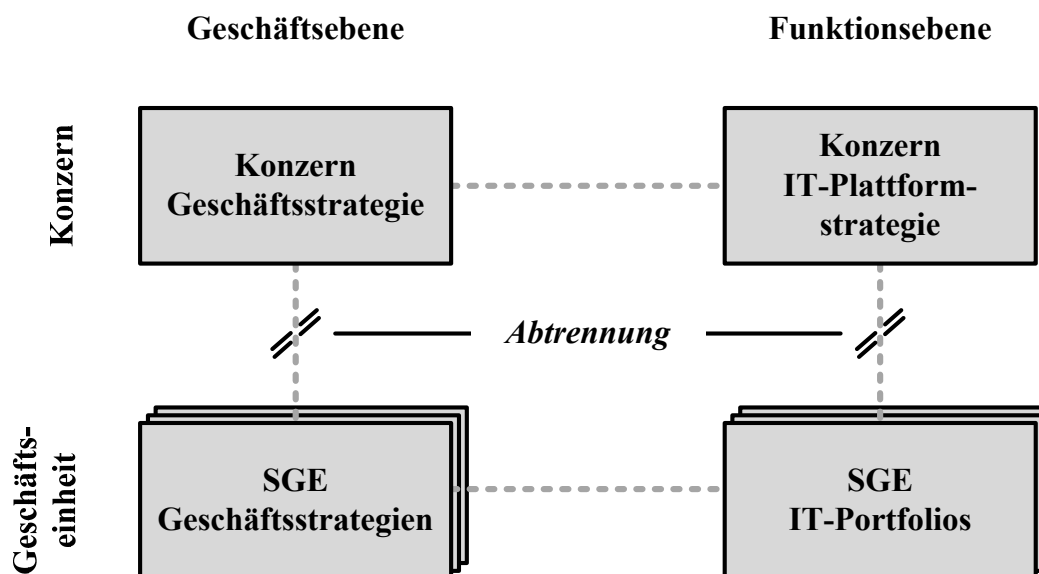
der gemeinsam genutzten IT-Kompetenzen beschreibt. Diese IT-Kompetenzen werden somit von der Konzernstrategie und der IT-Plattformstrategie bestimmt. Der zweite Pfad beschreibt die Entwicklung der SGE-spezifischen IT-Kompetenzen. Diese ergeben sich aus der SGE-Geschäftsstrategie, welche wiederum von der Konzernstrategie abhängig ist und, sofern gemeinsam genutzte Ressourcen verwendet werden auch von der IT-Plattform. Die funktionale und strukturelle Ausrichtung entwickelt sich somit entlang dieser Pfade. Mit jeder Entscheidung wird die Bandbreite an strategischen Optionen weiter eingeschränkt, da die Organisation bereits Entscheidungen darüber getroffen hat, welche Kompetenzen ausgewählt, entwickelt und bereitgestellt werden. Der Grad der Entscheidungsfreiheit nimmt somit über den Investitionszyklus hinweg ab. Erfordern wandelnde Umweltbedingungen neue oder veränderte Ressourcen, so nimmt auch der Grad der Ausrichtung ab. Dies erfordert eine Neubewertung der Konzernstrategie und somit auch einen neuen Investitionszyklus um die Ausrichtung wiederherzustellen.

Reynolds und Yetton (2013, 9) fassen dies wie folgt zusammen: Durch die dynamische Ausrichtung kann Wert geschaffen werden, wenn

- die strategische Flexibilität über den gesamten Investitionszyklus maximiert wird.

#### **5.4.2 Annahmen des Modells der idealen Welt**

Betrachtet man die Desintegration einer Geschäftseinheit aus der Perspektive der strategischen Ausrichtung nach Reynolds und Yetton (2013, 4), so lässt sich feststellen, dass die Abtrennung in erster Linie die strukturelle Ausrichtung betrifft. Wie in Abbildung 5-6 schematisch dargestellt, impliziert die Desintegration einer Geschäftseinheit deren Abtrennung von der Geschäfts- und IT-Plattformstrategie des Konzerns. Dies bedeutet, dass die Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts künftig nicht mehr von der Geschäftsstrategie der vormaligen Muttergesellschaft beeinflusst wird. Auf funktionaler Ebene bedeutet dies, dass sich das Transaktionsobjekt künftig nicht mehr an der IT-Plattformstrategie orientieren muss und auch keine auf Konzernebene bereitgestellten Ressourcen mehr nutzen kann. Die funktionale Ausrichtung zwischen IT- und Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts bleibt unverändert, sofern Ersatz für die vormalig gemeinschaftlich genutzten Ressourcen beschafft werden kann. Andernfalls nimmt der Grad der funktionalen Ausrichtung ab, da die Geschäftsstrategie nicht mehr vollständig durch die IT des Transaktionsobjekts unterstützt werden kann. Für die im Konzernverbund verbleibenden Geschäftseinheiten ändert sich nichts gegenüber dem Status Quo, sofern die nachstehend diskutierten Annahmen des idealen Welt Modells erfüllt sind.



**Abbildung 5-6** *Desintegration im Desinvestitionsfall*  
 Quelle: eigene Darstellung (Erweiterung von Reynolds/Yetton 2013, 4)

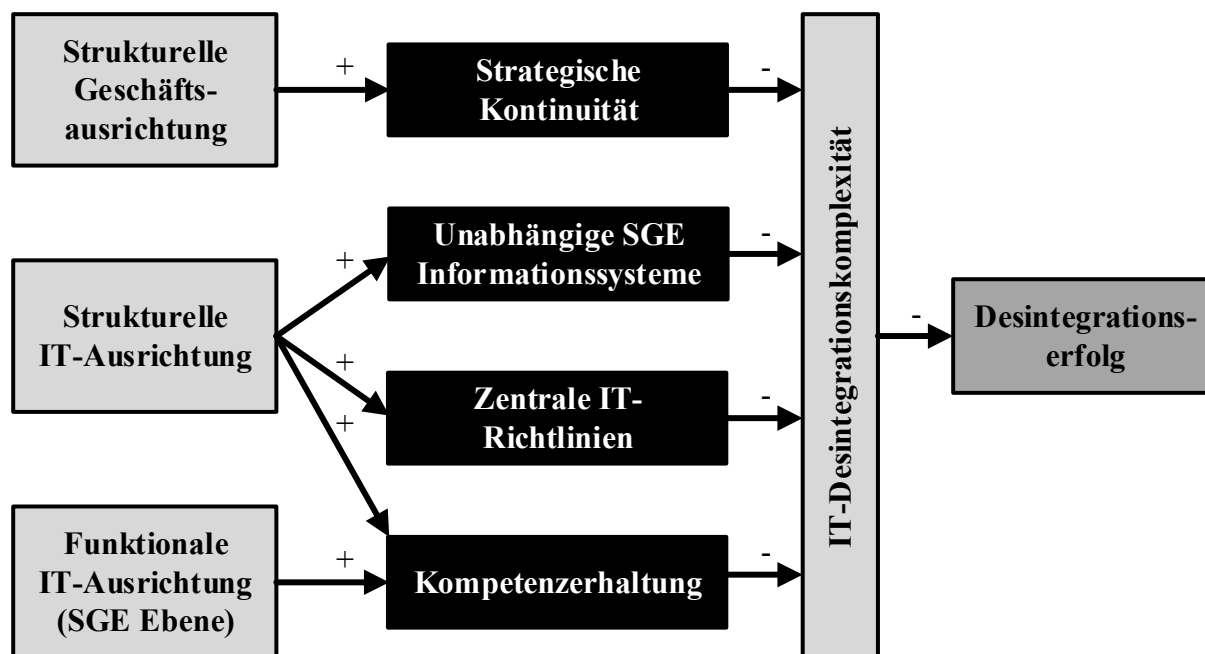
Ausgehend von Reynolds und Yettons (2013, 4) Modell der strategischen Ausrichtung lassen sich vier Annahmen für ein normatives Modell einer idealen Welt ableiten. Dieses ideale Welt Modell konstruiert eine hypothetische Situation, in welcher die Abtrennung der IT kein großes Problem darstellt. Demnach wird angenommen, dass eine Firma, die diese Annahmen erfüllt eine geringe IT-Desintegrationskomplexität aufweist. Unter diesen Rahmenbedingungen könnte eine Geschäftseinheit einfach von der Muttergesellschaft abgetrennt werden und ihre IT-Ressourcen (im Sinne der Ressourcentheorie physische Anlagegüter und immaterielle Kompetenzen<sup>30</sup>) mitnehmen. Die Transition wäre somit nicht durch Abhängigkeiten mit anderen Geschäftsbereichen behindert. Die Desintegration der IT würde lediglich eine Abtrennung von den gemeinsam genutzten Ressourcen und den Aufbau einer vergleichbaren Plattform erfordern.

Abbildung 5-7 fasst die Annahmen des Modells der idealen Welt zusammen: strategische Kontinuität, Kompetenzerhaltung, unabhängige SGE Informationssysteme und zentrale IT-Richtlinien. Werden diese Annahmen erfüllt, so führt dies zu einer geringen IT-Desintegrationskomplexität und erhöht somit die Erfolgsaussichten der Desintegration. Weist ein Unternehmen eine hohe strukturellen und funktionale Ausrichtung im Sinne von Reynolds und Yettons (2013, 4) Modell der strategischen Ausrichtung auf, so ist auch der Erfüllungsgrad der jeweiligen Annahmen des Modell der idealen Welt größer.

Die zentrale Annahme des Modells der idealen Welt ist eine konglomerate Organisation, bei welcher die Konzernzentrale bestrebt ist, gemeinsame Ressourcen und Synergien auszunutzen um hierdurch einen Wert für jede einzelne Geschäftseinheit zu schaffen. Diese Art des Wertbeitrags durch die Konzernzentrale wird im Englischen häufig als *Parenting Advantage* bezeichnet (Goold et al. 1998, 309). Der Fall, indem die Konzernzentrale lediglich finanzielle

<sup>30</sup> vgl. Fußnote 25

Ressourcen zur Verfügung stellt (*engl. minimum parenting*) (Goold et al. 2001, 85) ist im Rahmen dieses Modells ausgeschlossen. In diesem Fall wäre die Desinvestition lediglich eine finanzielle Transaktion, gefolgt von einem Eigentümerwechsel, da alle Geschäftseinheiten völlig autonom voneinander und, einmal von der finanziellen Abhängigkeit abgesehen, auch völlig autonom von der Muttergesellschaft sind.



**Abbildung 5-7** *Annahmen des Modells der idealen Welt*  
Quelle: eigene Darstellung

Nachfolgend werden die Annahmen der idealen Welt aus Reynolds und Yettens (2013, 4) Modell der strategischen Ausrichtung abgeleitet und definiert. Da der Fokus auf der Desintegration von Geschäftseinheiten liegt, wird die funktionale Ausrichtung auf Konzernebene nicht betrachtet. Diese beschreibt die Entwicklung gemeinsam genutzter IT-Ressourcen zur Unterstützung der Konzernstrategie und hat demnach keinen direkten Einfluss auf das Transaktionsobjekt. Der Einfluss ist vielmehr indirekter Art, da durch die IT-Plattformstrategie die gemeinsam genutzten Ressourcen und die Integration des IT-Portfolios bestimmt wird. Dieser Aspekt wird allerdings im Rahmen der strukturellen IT-Ausrichtung adressiert.

#### 5.4.2.1 *Strategische Kontinuität*

Die Konzernstrategie befasst sich mit der Identifikation der für die Organisation relevanten Wettbewerbsfelder und Märkte sowie mit der Realisierung geschäftseinheitsübergreifender Synergien (Bowman/Ambrosini 2003, 292; Johnson et al. 2008, 270ff.). Insofern bestimmt die strukturelle Geschäftsausrichtung den Grad der Autonomie sowie das Ausmaß der Wertschöpfungskettenintegration der einzelnen Geschäftseinheiten. Die Wertschöpfungskettenintegration wird typischerweise durch IT unterstützt. Dies kann jedoch zu Abhängigkeiten zwischen den Informationssystemen führen. Die Auswirkungen derartiger Entscheidungen im Kontext der Annahme unabhängiger SGE Informationssysteme adressiert.

Abhängig von der strategischen Motivation kann eine Desinvestition zu einer Veränderung der Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts führen (Cascorbi 2003; Böllhoff 2009). Neben Veränderungen der Unternehmensgröße oder dem Fokus der Geschäftstätigkeit, kann auch ein verändertes Wettbewerbsumfeld eine strategische Neuausrichtung des Transaktionsobjekts notwendig machen. Sabherwal und Chan (2001, 23ff.) zeigen, dass die strategische Ausrichtung zwischen Geschäfts- und IT-Strategie eine Auswirkung auf den Erfolg eines Unternehmens hat. Ferner zeigen sie, dass je nach Geschäftsstrategien verschiedene IT-Strategien erfolgswirksam sind. Demnach wird durch eine veränderte Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts die vormalige funktionale Ausrichtung obsolet. Somit werden Investitionen in die Veränderung und den Aufbau neuer IT-Ressourcen sowie deren Ausrichtung an der neuen Geschäftsstrategie erforderlich.

Sofern das Transaktionsobjekt als eigenständiges Unternehmen etabliert wird, ist der Verkäufer dafür verantwortlich, dass die Geschäftseinheit betriebs- und am Markt überlebensfähig bleibt. Somit muss er bei einer Veränderung der Geschäftsstrategie (Bruch der vormaligen strukturellen Geschäftsausrichtung) alle notwendigen Schritte einleiten und gegebenenfalls Investitionen tätigen um die funktionale IT-Ausrichtung wieder herzustellen und somit die grundlegende Betriebsfähigkeit zu gewährleisten. Die Herstellung der funktionalen IT-Ausrichtung ist auch im Integrationsfall in analoger Weise notwendig, doch liegt dies typischerweise nicht in der Verantwortung des Verkäufers.

Für das Modell der idealen Welt bedeutet dies:

Annahme A1: ***Strategische Kontinuität***

*In einer idealen Welt führt eine Desinvestition nicht zu einer signifikanten Veränderung der Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts, so dass die funktionale IT-Ausrichtung erhalten bleibt.*

Wird diese Annahme erfüllt, so bleibt die Geschäftsstrategie des Transaktionsobjekts unverändert und somit auch die funktionale IT-Ausrichtung. Dieses gewährleistet eine hinreichende Unterstützung der Geschäftsstrategie um eine grundlegende Betriebs- und Überlebensfähigkeit des Transaktionsobjekts sicherzustellen. Wird diese Annahme nicht erfüllt so müssen zusätzliche Aktivitäten und ggf. Investitionen angestrebt werden, die die Komplexität der Desintegration erhöhen.

#### **5.4.2.2 Unabhängige SGE Informationssysteme**

Die Unternehmensarchitektur spielt eine zentrale Rolle in Desintegrationsprojekten, da sie wichtige Artefakte eines Unternehmens sowie deren Beziehungen beschreibt. Neben der Organisationsarchitektur (Organisationsstruktur, Geschäftsprozesse) umfasst diese insbesondere auch die IT-Architektur, also die Strukturierung der Informationssysteme und ihrer Komponenten (Aier/Schönherr 2006, 3; Aier et al. 2008, 292f.). Die Unternehmensarchitektur bildet somit die funktionale und strukturelle IT-Ausrichtung ab.

Synergien werden in Konzernen durch die Integration von Informationssystemen sowie die zentrale Bereitstellung gemeinsam genutzter IT-Ressourcen realisiert (Tanriverdi 2006, 59ff.). So werden beispielsweise Lieferketten häufig durch die Integration verschiedener Informationssysteme unterstützt. Wird diese Integration durch Schnittstellen zwischen Informationssystemen verschiedener Geschäftseinheiten realisiert, so ergeben sich Abhängigkeiten zwischen den Geschäftseinheiten, die im Rahmen des Desintegrationsprojekts aufgelöst werden müssen. Während bei einer konsequenten strukturellen Ausrichtung zwischen der Konzern-IT-Plattform und den jeweiligen SGE-IT-Portfolios die Abtrennung ausschließlich auf diese Beziehung beschränkt ist, vervielfacht sich die IT-Desintegrationskomplexität, sofern Geschäftseinheiten ebenfalls gemeinsame Ressourcen bereitstellen.

Zudem führen wandelnde Rahmenbedingungen häufig zu Anpassungen der Informationssysteme um kurzfristig eine adäquate IT-Unterstützung zu erreichen (vgl. Kapitel 5.4.1.3). Ebenso verhält es sich, wenn Organisationen ihre Wachstumsstrategien durch eine Reihe von Akquisitionen verfolgen. Diese im Laufe der Zeit gewachsenen IT-Architekturen führen zu wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Informationssystemen. Der Fall der Nordea Group, ein Konzern welcher aus der Fusion zweier skandinavischer Banken entstand, ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie IT-Architekturen im Laufe der Zeit an Komplexität gewinnen. Aufgrund zahlreicher Akquisitionen und einer stark an den Bedürfnissen des Geschäfts ausgerichteten IT-Strategie konnte man nahezu jede Art von Software und Betriebssystem finden, die es in Nordeuropa gab (Larsen 2004, 1154).

Leimeister et al. (2008a, 3) weisen explizit auf die Herausforderungen einer hohen Komplexität und abhängiger Informationssysteme hin, wie sie häufig bei der Desintegration von Unternehmenssoftware wie beispielsweise SAP-Systemen auftreten. Auch Buchta et al. (2009, 79f.) weist auf die Problematik gemeinsam genutzter Ressourcen im Kontext von Desintegrationsprojekten hin.

Für das Modell der idealen Welt bedeutet dies:

Annahme A2: ***Unabhängige SGE Informationssysteme***

*In einer idealen Welt nutzt jede Geschäftseinheit ausschließlich eigene oder von der Konzern-IT-Plattform bereitgestellte Ressourcen.*

Wird diese Annahme erfüllt, so werden soweit wie möglich zentral bereitgestellte Ressourcen von der Konzern-IT-Plattform genutzt (vgl. Kapitel 5.4.1). Reichen diese nicht aus, um die SGE Geschäftsstrategie adäquat zu unterstützen, so wird das IT-Portfolio der jeweiligen Geschäftseinheit um entsprechende Informationssysteme und IT-Kompetenzen ergänzt. Hierdurch wird eine hohe funktionale Ausrichtung sichergestellt und Abhängigkeiten werden minimiert. Als Konsequenz hieraus ergibt sich, dass Geschäftseinheiten keine gemeinsam genutzten Ressourcen bereitstellen. Sollten auch andere Geschäftseinheiten von Informationssystemen eines speziellen SGE-IT-Portfolios profitieren können, so werden diese auf Konzernebene zentral zur Verfügung gestellt. Wird diese Annahme nicht erfüllt, so nimmt die Komplexität der IT-Desintegration zu, da zusätzliche Aktivitäten notwendig sind, um Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen zu identifizieren und diese zu beheben.

### 5.4.2.3 Kompetenzerhaltung

Die Desintegration einer Geschäftseinheit führt neben der Veränderung der IT-Architektur des Transaktionsobjekts auch zu Veränderungen in den Geschäftsprozessen sowie des Kompetenzportfolios. Menschliche Ressourcen stellen dabei einen besonderen Aspekt dar, da Schlüsselpersonen möglicherweise von den anstehenden Veränderungen abgeschreckt werden und sich innerhalb des Konzerns nach besseren und sichereren Arbeitsplätzen umsehen oder in diesem Zuge gar die Organisation verlassen. Diese Mitarbeiterfluktuation wird im Kontext von Unternehmensübernahmen und –fusionen eingehend diskutiert (vgl. bspw. Schuler/Jackson 2001, 241ff.). Der Verlust von Schlüsselpersonen und der mit ihnen verbundenen Kompetenzen stellt eine große Herausforderung sowohl für den Transitionsprozess als auch den späteren operativen Betrieb des Transaktionsobjekts dar. Im ersten Fall kann beispielsweise das Wissen über die IT-Architektur und Abhängigkeiten zwischen Informationssystemen verloren gehen. Dies erfordert eine zeitintensive Bestandsaufnahme zu Beginn des Desintegrationsprojekts. Im zweiten Fall kann dies dazu führen, dass die vorhandenen Informationssysteme nicht vollständig genutzt oder hinreichend gewartet werden können, da die entsprechenden Fähigkeiten sowie das Wissen über die Zusammenhänge fehlen.

Um die Fluktuation und somit den Verlust von Kompetenzen bzw. implizitem Wissen<sup>31</sup> zu reduzieren ist eine adäquate Kommunikation der Desinvestitionsmotive sowie der Zukunftsperspektiven von besonderer Bedeutung. Häufig werden Bleibeverhandlungen mit Schlüsselpersonen geführt um diese für das Desintegrationsprojekt sowie eine bestimmte Zeit darüber hinaus zu verpflichten (Leimeister et al. 2012, 46). Dies ist allerdings nur effektiv, wenn die benötigten Kompetenzen und die damit verbundenen Schlüsselpersonen rechtzeitig identifiziert werden können. Die Identifikation von Kompetenzträgern wird durch eine hohe funktionale Ausrichtung unterstützt, da innerhalb des Transaktionsobjekts lediglich für SGE-spezifische Informationssysteme die jeweiligen Kompetenzen identifiziert werden müssen.

Weitere Probleme entstehen durch gemeinsam genutzte IT-Ressourcen. Für deren Bereitstellung, Betrieb und Wartung sind spezialisierte Mitarbeiter verantwortlich. Die IT-Kompetenz eines Unternehmens ist somit in starkem Maße vom Wissen dieser Mitarbeiter abhängig (Bharadwaj 2000, 176). Als implizites Wissen sind diese IT-Kompetenzen in großem Maße an Mitarbeiter gebunden und lassen sich nur schwer duplizieren. Im Fall der Desintegration stellt dies eine große Herausforderung dar, da der Verkäufer einerseits weiterhin auf seine Spezialisten angewiesen ist, andererseits aber auch das Transaktionsobjekt mit entsprechenden IT-Kompetenzen ausstatten muss. Hier stellt sich die Frage, wie das Wissen über den Betrieb der zentralen IT-Ressourcen dupliziert werden kann bzw. welche Mitarbeiter im Konzern verbleiben und welche zum Transaktionsobjekt wechseln. Auch in diesem Fall trägt die strukturelle Ausrichtung dazu bei die benötigten IT-Kompetenzen frühzeitig zu identifizieren, da gemeinsam genutzte Ressourcen ausschließlich im Rahmen der Konzern-IT-Plattform

---

<sup>31</sup> Als implizites oder auch verborgenes Wissen (*engl. tacit knowledge*) wird jener Teil des Wissens bezeichnet, der nicht vollständig in Worten ausgedrückt oder erfasst werden kann. Hierzu zählen individuelle Erfahrungen oder das Können bzw. Handlungsroutinen einer einzelnen Person (Lehner 2009, 53).

bereitgestellt werden. Durch die rechtzeitige Identifikation der benötigten IT-Kompetenzen kann der Aufbau und Transfer des entsprechenden Wissens frühzeitig gefördert werden.

Für das Modell der idealen Welt bedeutet dies:

Annahme A3: **Kompetenzerhaltung**

*In einer idealen Welt können Kompetenzen leicht identifiziert und erhalten werden.*

Wird diese Annahme erfüllt, so können die für den Transitionsprozess und künftigen Betrieb notwendigen Kompetenzen ohne großen Aufwand im Vorfeld identifiziert werden. Es wird ferner davon ausgegangen, dass durch entsprechende Maßnahmen notwendige IT-Kompetenzen aufgebaut, sowie durch Bleibeverhandlungen entsprechende Anreize geschaffen werden können, um Schlüsselpersonen zu verpflichten und so die notwendigen Kompetenzen zu erhalten. Wird diese Annahme nicht erfüllt, so nimmt die Komplexität der IT-Desintegration zu, da die Identifikation von Schlüsselpersonen einen größeren Aufwand verursacht und in größerem Umfang neu aufgebaut werden müssen.

#### 5.4.2.4 Zentrale IT-Richtlinien

Das Ziel eines Konzerns ist es, für seine Geschäftseinheiten einen Wertbeitrag durch Ausnutzung von Synergien und Bereitstellung gemeinsamer Ressourcen zu schaffen (Goold et al. 1998, 309). In diesem Sinne muss auch die Konzern-IT-Plattform einen Wertbeitrag für jede einzelne Geschäftseinheit schaffen, welcher größer ist als der, den ein einzelner Bereich selbst erzielen könnte (Silvius 2007, 7). Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn die Bereitstellung gemeinsam genutzter Ressourcen möglichst effizient erfolgt und Skaleneffekte über alle Geschäftseinheiten hinweg geschaffen werden (Mehta/Hirschheim 2007, 164). Aus diesem Grund müssen zentrale IT-Richtlinien geschaffen werden, die die strukturelle Ausrichtung zwischen dem IT-Portfolio und der Konzern IT-Plattform regeln, Vorgaben hinsichtlich der Verwendung von Standardsoftware treffen und eine aktuelle Dokumentation aller IT-Ressourcen vorsehen.

Vor dem Hintergrund neuartiger Bereitstellungsmodelle wie dem *Cloud Computing*<sup>32</sup> gewinnt diese Annahme weiter an Bedeutung. Einzelne Fachbereiche können somit schnell und unkompliziert externe IT-Ressourcen ohne die Mitwirkung oder Kenntnis der IT-Abteilung beziehen. Wenngleich dies zumindest kurzfristig vorteilhaft für die Fachbereiche sein kann, so entsteht doch im Laufe der Zeit eine *Schatten-IT*, also eine zweite, von der IT-Funktion des Konzerns entkoppelte, nicht im IT-Serviceportfolio aufgenommene und häufig auch nicht dokumentierte IT-Landschaft (Zimmermann/Rentrop 2012, 60f.). Diese Schatten-IT kann große Probleme verursachen, insbesondere hinsichtlich unkalkulierbarer Datenschutz- und Datensicherheitsrisiken oder der Entstehung zahlreicher Datensilos (Hoberg et al. 2012, 297).

---

<sup>32</sup> Cloud Computing bezeichnet ein „auf Virtualisierung basierendes IT-Bereitstellungsmodell, bei dem Ressourcen sowohl in Form von Infrastruktur als auch Anwendungen und Daten als verteilter Dienst über das Internet durch einen oder mehrere Leistungserbringer bereitgestellt wird. Diese Dienste sind nach Bedarf skalierbar und können verbrauchsabhängig abgerechnet werden“ (Böhm et al. 2009, 8).

Auch die Desintegration wird hierdurch deutlich komplexer, da im Vorfeld kaum Informationen über diese zusätzlichen Informationssysteme vorliegen. Insofern sind konzernweit verbindliche Regelungen hinsichtlich des Bezugs und der Dokumentation von extern erbrachten IT-Ressourcen zu treffen (Zimmermann/Rentrop 2012, 67).

Eine zentrale Aufgabe der Konzern-IT-Abteilung ist somit die Definition und Umsetzung zentraler IT-Richtlinien, um so eine hohe strukturelle IT-Ausrichtung zu gewährleisten. Hierzu zählt auch die laufende Überwachung der Einhaltung dieser Richtlinien.

Für das Modell der idealen Welt bedeutet dies:

Annahme A4: ***Zentrale IT-Richtlinien***

*In einer idealen Welt werden zentrale IT-Richtlinien, insbesondere die strukturelle Ausrichtung, Standardisierung und Dokumentation betreffend, definiert und umgesetzt.*

Wird diese Annahme erfüllt, so steht bereits zu Beginn des Desintegrationsprojekts eine aktuelle Dokumentation der IT-Systemlandschaft zur Verfügung, welche die Identifikation der von der Desintegration betroffenen Systeme ermöglicht. Zudem kann von einem hohen Grad an Standardsoftware ausgegangen werden. Wird diese Annahme nicht erfüllt, so nimmt die Komplexität der IT-Desintegration zu, da zunächst ein aktueller Überblick über die IT-Landschaft geschaffen werden muss und zusätzliche, vom Konzernstandard abweichende Systeme von der Desintegration betroffen sind.

#### ***5.4.2.5 Auswirkungen auf Desintegrationskomplexität und -erfolg***

Wie bereits in Kapitel 4.3 eingeführt, kann die IT-Desintegrationskomplexität analog zu Baccarinis (1996, 202) Definition der Projektkomplexität durch die Anzahl der Elemente (z.B. Aufgaben, Spezialisten, etc.) und den Grad ihrer Wechselbeziehungen definiert werden. Die IT-Desintegrationskomplexität steigt demnach mit der für die Bewältigung der Herausforderungen und den Abschluss der Desintegration notwendigen Anzahl der Aktivitäten und Mitarbeiter, sowie dem Abstimmungsbedarf zwischen diesen.

Da IT Desintegrationsprojekte nach allgemeiner Auffassung eine hohe Komplexität aufweisen (Leimeister et al. 2008a, 2), wird im Rahmen des ideale Welt Modells grundsätzlich von einer hohen IT-Desintegrationskomplexität ausgegangen. Bei Erfüllung der Annahmen wie aus oben diskutierten Gründen davon ausgegangen, dass die IT-Desintegrationskomplexität sinkt.

In der Projektmanagement Literatur zeigen verschiedene Studien die Auswirkungen der Projektkomplexität. Sie erhöht, gemessen am Projektumfang, der Anzahl der Produktfunktionen oder der Anzahl zum Einsatz kommender Technologien die Entwicklungszeit (z.B. Clark 1989, 1247ff.; Meyer/Utterback 1995, 297ff.; Griffin 1997, 24ff.). Da bei Desintegrationsprojekten Zeit oft einen limitierenden und nicht verhandelbaren Faktor darstellt (Leimeister et al. 2008a, 9), kann die Komplexität nicht durch eine längere Projektdauer kompensiert werden. Demnach beeinflusst die IT-Desintegrationskomplexität den



Projekterfolg, bzw. eine seiner Komponenten. Leimeister et al. (2008a, 10) verdeutlichen, dass die IT-Desintegrationskomplexität einen großen Einfluss auf die Desintegrationskosten hat, welche wiederum einen Indikator für den Erfolg darstellen.

Nach allgemeiner Auffassung gelten Projekte als erfolgreich, wenn sie die Zeit, das Budget und den geforderten Umfang bzw. die geforderte Qualität einhalten. Wie Shenhar et al. (2001, 699ff.) verdeutlichen, muss der Projekterfolg differenzierter betrachtet werden, da dieser von verschiedenen Interessensgruppen, zu unterschiedlicher Zeit und für verschiedenen Arten von Projekten anders wahrgenommen wird. Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, sollte auch der Erfolg von Desintegrationsprojekten mehrdimensional gemessen werden. Die Hauptunterscheidung sollte dabei zwischen dem Projektmanagementenerfolg (Prozessperspektive) und dem Projekterfolg (Produktperspektive) getroffen werden. Der Projektmanagementenerfolg kann dabei traditionell mit Hilfe des magischen Dreiecks aus Budget, Zeitplan und Umfang bzw. Qualität erhoben werden. Zusätzlich kann dieser noch um Aspekte wie die Erfüllung von Erfolgsfaktoren und die Endkundenzufriedenheit ergänzt werden. Der Projekterfolg kann anhand wirtschaftlicher Kennzahlen (z.B. Eigenkapitalrentabilität), fallspezifischen Kennzahlen (z.B. Kundenbindungsrate) oder dem Zukunftspotenzial (z.B. gemessen an der Integrierbarkeit) erhoben werden. Dabei muss allerdings bedacht werden, dass Verkäufer und Käufer den Erfolg unterschiedlich wahrnehmen. Während der Verkäufer beispielsweise die Integrierbarkeit des Transaktionsobjekts als Kostentreiber sieht, stellt diese für einen strategischen Investor ein großes Kosteneinsparpotenzial dar.

### **5.4.3 Evaluation anhand der Fallstudien**

Analysiert man die in Kapitel 5.2 vorgestellten Fallstudien hinsichtlich der Annahmen des Modells der idealen Welt, so lässt sich feststellen, dass sich eine hohe IT-Desintegrationskomplexität stets auf eine Verletzung einer oder mehrerer Annahmen zurückführen lässt.

#### **5.4.3.1 Alpha**

Betrachtet man die Fallstudie Alpha, so zeigt sich, dass insbesondere die Annahme unabhängiger Informationssysteme verletzt wurde. Diese ist auf eine mangelnde strukturelle IT-Ausrichtung zurückzuführen, da Informationssysteme zur Unterstützung individueller Geschäftsprozesse zwar zunächst im Rahmen des SGE IT-Portfolios entwickelt, diese aber dann von dort aus auch anderen Geschäftseinheiten zur Verfügung gestellt wurden. Hier wäre eine Bereitstellung im Rahmen der Geschäftsbereichs IT-Plattform sinnvoller gewesen, um die Abhängigkeiten der Systeme und somit Geschäftseinheiten zu reduzieren. Die Verletzung dieser Annahme hatte zur Konsequenz, dass ein zusätzlicher Abstimmungsaufwand mit dem Käufer notwendig war. Dies kommt in der Fallstudie insbesondere durch die Leistungsvereinbarungen zwischen beiden Parteien zum Ausdruck. So musste nicht nur A&O IT-Ressourcen von Alpha in Anspruch nehmen. Vielmehr war auch ein umgekehrter Leistungsfluss erforderlich.

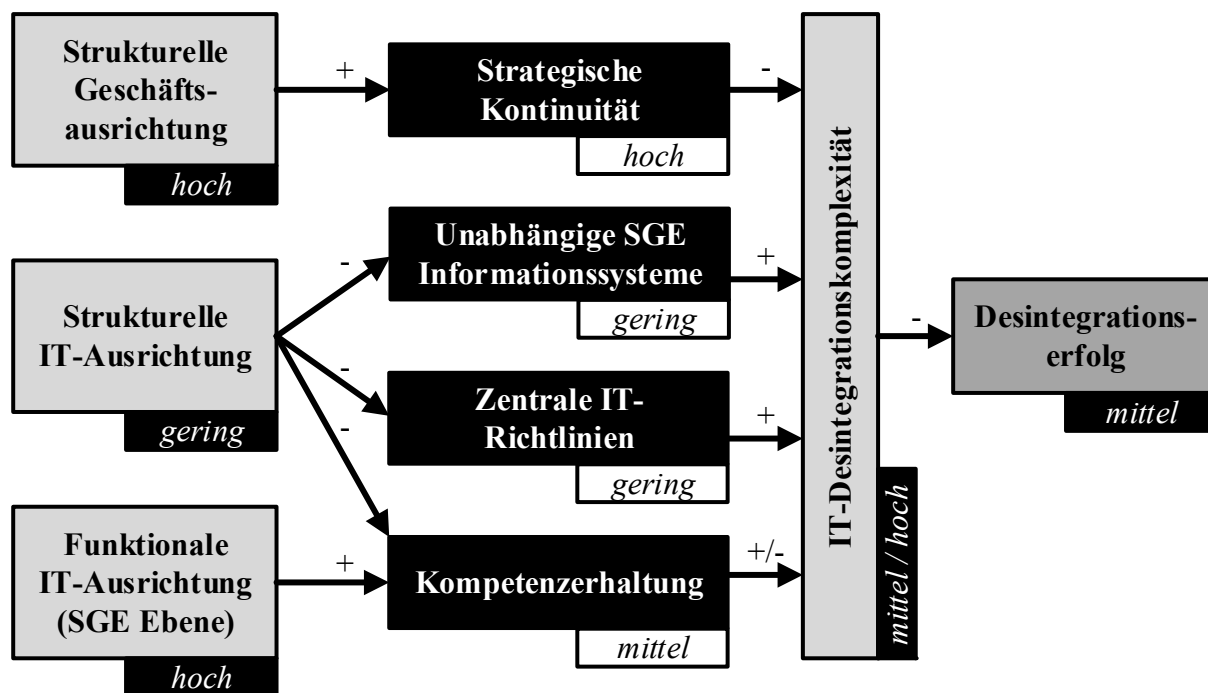
Ferner auf die strukturelle IT-Ausrichtung zurückzuführen ist die Verletzung der Annahme zentraler IT-Richtlinien. Prinzipiell waren diese zwar vorhanden, doch regelten sie nur die

Ausgestaltung der zentralen Informationssysteme sowie die Verwendung von Standardarbeitsplatzanwendungen. Den Ländergesellschaften wurden zahlreiche Freiräume zur individuellen Anpassung ihrer Informationssysteme gelassen. Dies hatte die Entwicklung einer Schatten-IT zur Folge. Durch die Verletzung dieser Annahme haben sich die Anzahl der notwendigen Aktivitäten zur Identifikation der betroffenen Systeme sowie der Abstimmungsbedarf mit den einzelnen Landesgesellschaften signifikant erhöht. Dies zeigt sich in der Fallstudie sehr schön anhand der Befragung über die Anwendungslandschaft sowie die spätere Einführung eines weiteren Teilbereichs zur Länderkoordination. Auch die notwendigen Nachverhandlungen zeugen von einem mangelnden Überblick über die IT-Landschaft zu Beginn des Desintegrationsprojekts.

Die Annahme der Kompetenzerhaltung wurde teilweise erfüllt. Wie die Fallstudie zeigt, kam es mit den ersten Gerüchten über die Desinvestition zu einer anfänglichen Fluktuation der Belegschaft. Durch Bleibeverhandlungen mit den Schlüsselpersonen konnte ein Kompetenzverlust aus IT-Sicht weitestgehend verhindert werden. Hieraus ergab sich ein moderater Mehraufwand durch die Aktivitäten zur Identifikation der Schlüsselpersonen.

Eine Veränderung der Geschäftsstrategie hat sich im Rahmen der Desinvestition nicht ergeben. Insofern wurde die Annahme der strategischen Kontinuität eingehalten und führte zu keinen zusätzlichen Anpassungsaktivitäten oder erhöhtem Abstimmungsbedarf.

In der Fallstudie kommt sehr gut zum Ausdruck, dass die Desintegration an sich zwar erfolgreich abgeschlossen, die IT-Desintegrationskomplexität und somit auch die Kosten für die IT-Desintegration anfangs aber unterschätzt wurden. Dies hatte zur Folge, dass Leistungsvereinbarungen (TSAs) über einen längeren Zeitraum erforderlich waren. Da nicht alle Mitarbeiter des IT-Desintegrationsteams ausschließlich für dieses Projekt abgestellt wurden, kam es zu Doppelbelastungen und mit bis zu 70 Wochenstunden zu einer erheblichen Überbeanspruchung. Auch ist davon auszugehen, dass die Unterschätzung der IT-Desintegrationskomplexität zu einem Überschreiten des anfänglich festgesetzten Budgets führte.



**Abbildung 5-8** Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Alpha  
Quelle: eigene Darstellung

#### 5.4.3.2 Beta

Fallstudie Beta zeigt insbesondere welche Auswirkungen eine Veränderung der Geschäftsstrategie von einem Technologieführer hin zu einem Kostenführer hat. Wenngleich die IT zentral erbracht wurde, so hatten die Geschäftseinheiten doch im Rahmen der zentralen IT-Richtlinien die Möglichkeit, benötigte Anwendungen einzuführen und durch einen IT-Dienstleister betreiben zu lassen. AsiaKom auf der anderen Seite hatte einen starken Kostenfokus und wollte die Informationssysteme in seine bestehende schlanke IT-Architektur integrieren. Neben der mangelnden Abstimmung der Transitionsmethode waren dabei insbesondere die mangelnden IT-Kompetenzen im Transaktionsobjekt problematisch. Im Zuge der Zentralisierung und externen Leistungserbringung bei Beta war das Personal mit den erforderlichen IT-Kompetenzen nicht mehr vorhanden. Hier musste Beta zunächst eigene Kompetenzen aufbauen. Hier zeigen sich sowohl eine Verletzung der Annahme strategischer Kontinuität sowie eine Verletzung der Annahme des Kompetenzerhalts.

Darüber hinaus wurde auch die Annahme unabhängiger Informationssysteme verletzt. Aus der Unternehmenshistorie heraus wurden regelmäßig Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt. Im Zuge dieser wurden immer wieder verschiedenen Bereiche und Geschäftseinheiten zusammengelegt. Trotz aller Zentralisierungsbemühungen und Konsolidierungen gab es aus der Unternehmenshistorie heraus eine Vielzahl verschiedener Informationssysteme die über diverse Schnittstellen miteinander integriert waren. Auf Grund dieser komplexen IT-Landschaft hat Beta auch bereits frühzeitig mit der IT-Desintegration begonnen, noch vor Vertragsabschluss mit AsiaKom. Aus der mangelnden Abstimmung mit dem Käufer und den

unterschiedlichen Zielsetzungen der beiden Parteien ergaben sich weitere Herausforderungen die in Kapitel 5.5 diskutiert werden.

Eine Verletzung der Annahme zentraler IT-Richtlinien trat hingegen nicht auf. Die Geschäftseinheiten hatten zwar die Möglichkeit, benötigte Informationssysteme anzuschaffen, doch musste zuvor ein formaler, teilweise sehr aufwändiger und bürokratischer Genehmigungsweg durchlaufen werden.

Wie die Fallstudie Beta zeigt, erforderte die IT-Desintegration eine Vielzahl an Aktivitäten um eine Trennung der Informationssysteme zu erreichen. Zudem war ein großer Abstimmungsaufwand mit dem Käufer erforderlich, der auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen jedoch nicht zu einem Erfolg führte. Die Folge waren höhere Kosten und ein größerer Zeitaufwand auf beiden Seiten. Beta gelang letztendlich zwar eine vollständige IT-Abtrennung, doch mussten im Rahmen von Leistungsvereinbarungen (TSAs) IT-Dienste bereitgestellt werden, so dass diese eine ‚zweite‘ IT-Desintegration durchführen konnten. Auch die Berichterstattung über den Verlauf der Desinvestition in der Presse war nicht zugunsten von Beta, was zumindest teilweise ihrem Ruf nicht zuträglich war. Aus Sicht des Käufers kann der Projekterfolg ebenfalls nicht als positiv gewertet werden, da die Integrierbarkeit des Transaktionsobjekts nicht gegeben war.

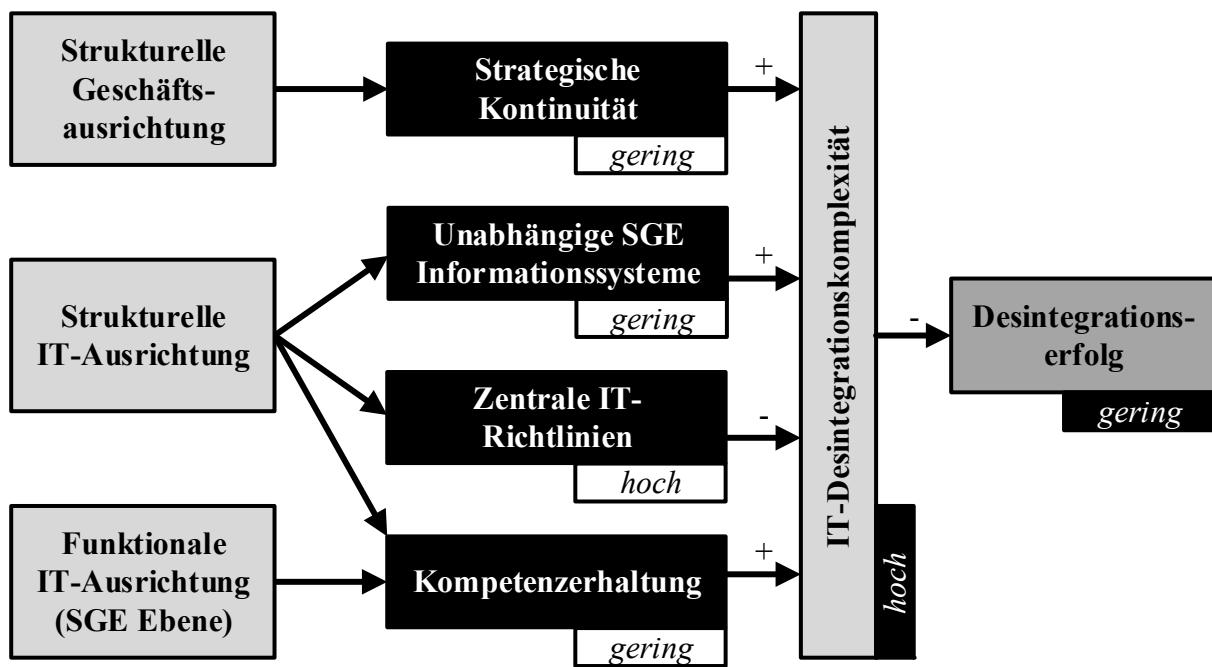


Abbildung 5-9 Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Beta  
Quelle: eigene Darstellung

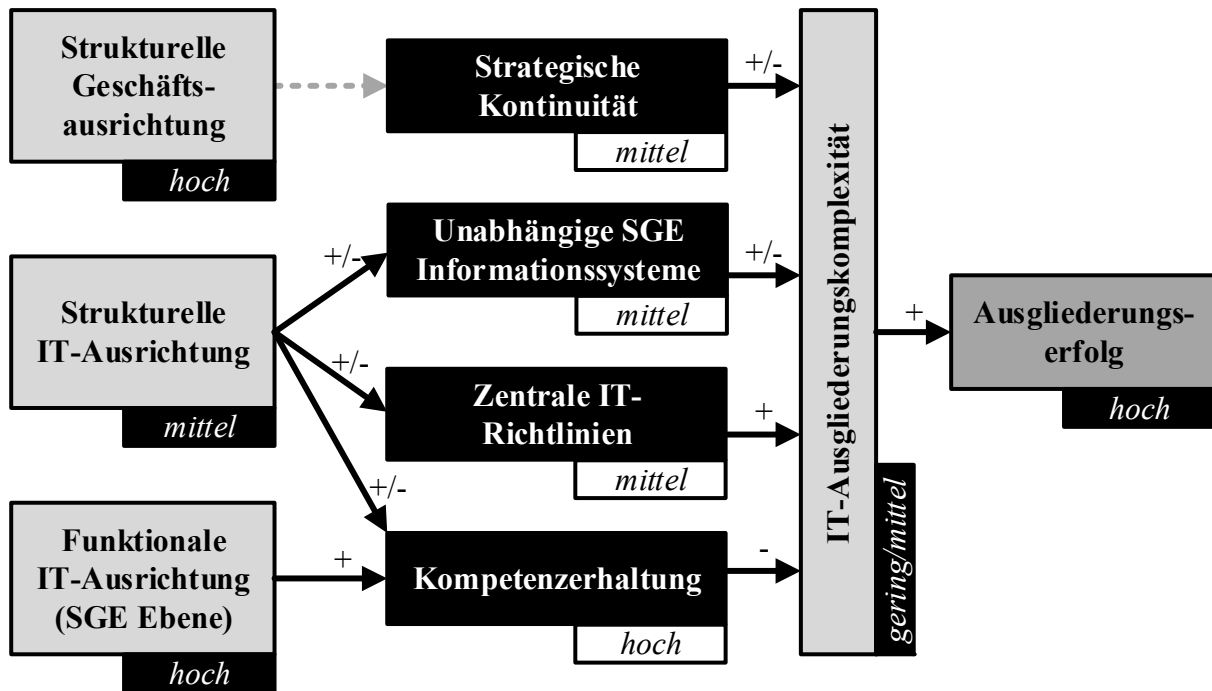
### 5.4.3.3 *Gamma*

Der Fall Gamma zeichnete sich durch eine zumindest teilweise Erfüllung der Annahmen des Modells der idealen Welt aus. Durch die weitestgehend autonome Stellung der beiden Transaktionsobjekte im Konzern beschränkte sich die Integration der Informationssysteme auf das Berichtswesen sowie die gemeinsam genutzte Infrastruktur. Insbesondere die Trennung letzterer stellte auf Grund der verschiedenen Standorte einen größeren Aufwand dar. Hierbei zeigte sich auch eine teilweise Verletzung der Annahme der strategischen Kontinuität. Gammas Geschäftsstrategie sah eine möglichst gute Ausnutzung von Skaleneffekten vor. So waren, trotz aller Autonomie, auch die beiden Transaktionsobjekte vollständig in die Gamma Infrastruktur integriert und Verkaufsniederlassungen waren zusammengelegt. Als eigenständige Unternehmen sollten die Strukturen der beiden Transaktionsobjekte so beibehalten werden, ohne dass Skaleneffekte vorhanden waren. Dies führte dazu, dass die Kosten für die IT-Unterstützung insbesondere durch die Infrastrukturkosten signifikant anstiegen.

Da sich Gamma im Falle der beiden Transaktionsobjekte auf eine Integration der Berichterstattungssysteme beschränkte unterlagen die Geschäftseinheiten kaum zentralen IT-Richtlinien. Sie konnten ihre IT-Landschaft daher weitestgehend autonom gestalten. Hierauf ist wohl auch die verstreute Dokumentation dieser zurückzuführen. So gab es zwar keinen zentralen Überblick über IT-Architektur, doch ließen sich die Informationen mit etwas Aufwand zusammentragen.

Auch der Kompetenzerhalt stellte kein Problem dar, da die beiden Transaktionsobjekte durch den hohen Eigenanteil an Informationssystemen in ausreichendem Maße Kompetenzen aufgebaut hatten. Der Betrieb der Informationssysteme wurde zudem von einem externen Leistungserbringer übernommen. Der Aufbau des globalen Netzwerks wurde darüber hinaus durch externe Dienstleister erledigt und der Betrieb dieser Infrastrukturdienste setzte keine besonderen Kompetenzen voraus.

Der Fall Gamma zeigt, dass eine zumindest teilweise Erfüllung der Annahmen des Modells der idealen Welt, sich die IT-Desintegrationskomplexität in Grenzen hält. Diese hat sich insbesondere durch die Nutzung der gemeinsamen Infrastruktur und deren aufwändige Replizierung entsprechend der gewählten Desintegrationsstrategie ergeben. Sie führte aus Käuferperspektive schließlich auch dazu, dass die IT-Kostenposition der beiden Transaktionsobjekte signifikant schlechter wurde. Dennoch konnte in relativ kurzer Zeit eine vollständige Abtrennung erreicht werden. Das Projekt wurde insgesamt als sehr gut bewertet, wobei der Käufer in die IT-Desintegration selbst nicht involviert war.

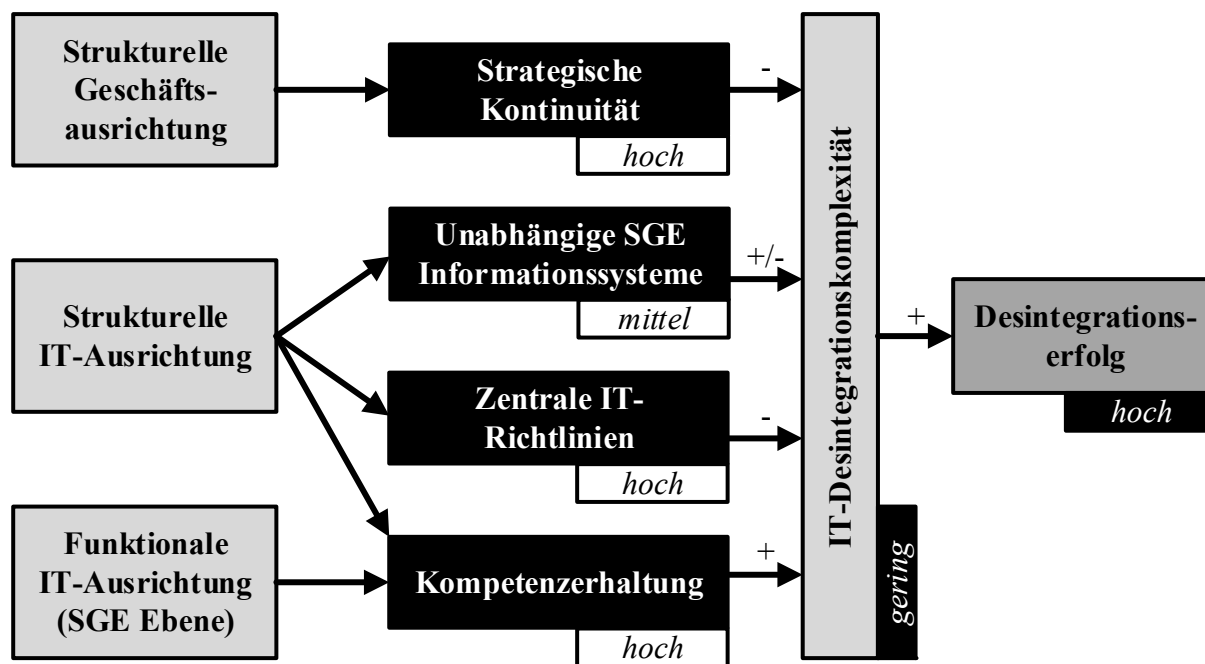


**Abbildung 5-10** Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Gamma  
Quelle: eigene Darstellung

#### 5.4.3.4 Delta

Fallstudie Delta zeigt, dass sich eine weitestgehende Erfüllung der Annahmen des Modells der idealen Welt positiv auf die IT-Desintegrationskomplexität auswirkt. So wurde weder von aufwändig zu behebenden Problemen noch von einem hohen Abstimmungsbedarf berichtet. Selbst die Informationssysteme waren bis auf die gemeinsam genutzten Infrastrukturdienste und Systeme zur Konzernberichterstattung weitestgehend autonom. Diese aus strategischer und teilweise auch rechtlicher Sicht notwendige Integration der Berichterstattungssysteme sowie der zur Realisierung grundlegender Synergien gemeinsam genutzten Infrastruktur konnte unter Zuhilfenahme externer Ressourcen gut getrennt werden.

Auf Grund der Tatsache, dass KeraMet bereits ein eigenes Rechenzentrum betrieb waren auch wichtige IT-Kompetenzen vorhanden. Für den Aufbau und Betrieb der Netzwerkdienste konnte auf Anlagen und Kompetenzen externer Dienstleister zurückgegriffen werden. Die Desintegration von KeraMet wurde als vorbildlich charakterisiert. So konnte innerhalb vergleichsweise kurzer Zeit ein eigenständig überlebensfähiges Unternehmen ausgegründet werden.

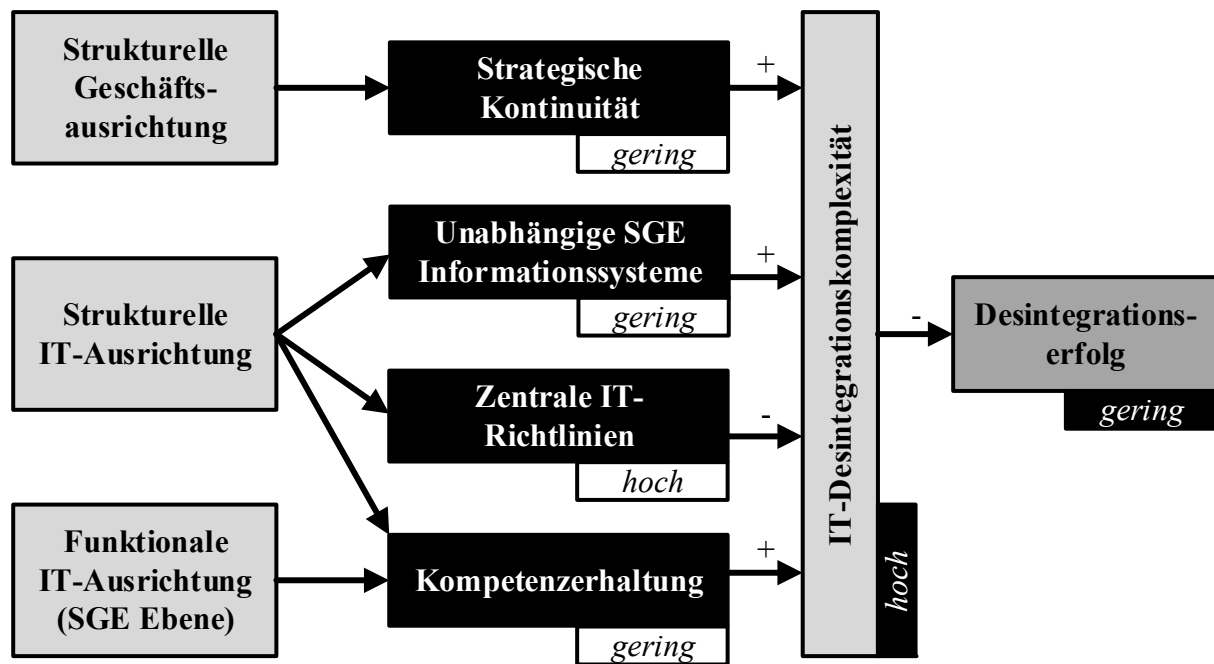


**Abbildung 5-11** Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Delta  
Quelle: eigene Darstellung

#### 5.4.3.5 Epsilon

Auch in der Fallstudie Epsilon führte eine Verletzung der Annahmen des Modells der idealen Welt zu einer hohen IT-Desintegrationskomplexität. Da MarkenVertrieb nahezu ausschließlich gemeinsam genutzte, stark integrierte IT-Ressourcen der Muttergesellschaft nutzte mussten diese zum größten Teil dupliziert werden. Somit wurden zwar die Annahme zentraler IT-Richtlinien nicht verletzt, da die vorgegebenen Standardsysteme genutzt wurden, doch bedeutete dies einen sehr großen Aufwand, der zu Beginn völlig unterschätzt wurde. Auch die Fähigkeit der Mitarbeiter in den Landesgesellschaften, diese Aufgaben neben ihren Routineaufgaben zu erledigen wurde überschätzt. Demzufolge lässt sich von einer unzureichenden Projektplanung und somit auch dem Verletzen von Zeit- und Budgetzielen ausgehen. Auch der Verlust von IT-Kompetenzen insbesondere in den einzelnen Landesgesellschaften stellte eine große Herausforderung in dieser Fallstudie dar. Da die kleinen IT-Abteilungen nicht einfach geteilt werden konnten, mussten die notwendigen IT-Kompetenzen erst aufgebaut werden.

Darüber hinaus wurde auch die Annahme der strategischen Kontinuität verletzt. Einhergehend mit der Desintegration musste auch die Geschäftsstrategie von MarkenVertrieb angepasst werden. Dies hatte zur Folge, dass künftig keine Skaleneffekte für Spezialanwendungen genutzt werden konnten. Aus diesem Grund musste während der Übergangsphase eine Evaluation der IT-Landschaft durchgeführt werden. Durch die Abschaffung zahlreicher Informationssysteme konnte somit die Geschäftsstrategie nicht mehr in der gewohnt guten Art und Weise unterstützt werden.



**Abbildung 5-12** Analyse der Ideale-Welt-Annahmen: Fallstudie Epsilon  
Quelle: eigene Darstellung

Auf Grund der dargestellten Herausforderungen verzögerte sich der Abschluss des Desintegrationsprojekts. Um die Überlebensfähigkeit des Transaktionsobjekts sicherstellen zu können musste daher starker Gebrauch von Leistungsvereinbarungen (TSAs) gemacht werden.

Tabelle 5-8 fasst die Ergebnisse der fallstudienübergreifenden Evaluation zusammen. Hieraus lässt sich leicht erkennen, dass eine Verletzung der Annahmen des Modells zu einer hohen IT-Desintegrationskomplexität führt. Über alle Fallstudien hinweg zeigt sich, dass insbesondere die Annahmen unabhängiger Informationssysteme und zentraler IT-Richtlinien besonders häufig verletzt werden. Betrachtet man die Ausprägung zwischen IT-Desintegrationskomplexität und Desintegrationserfolg, so lässt sich nicht zwangsläufig ein Zusammenhang herstellen, da zumindest der Projekterfolg unabhängig von der Desintegrationskomplexität mehr oder weniger immer gegeben ist. Hierauf wird im Rahmen der Reflexion im nachfolgenden Kapitel nochmals gesondert eingegangen.



	Alpha	Beta	Gamma	Delta	Epsilon
<b>Annahmen</b>					
Strategische Kontinuität	●	○	◐	●	○
Unabhängige SGE-IS	○	○	◐	◑	○
Zentrale IT-Richtlinien	○	●	◐	●	●
Kompetenzerhaltung	◐	○	●	●	○
<b>IT-Desintegrationskomplexität</b>					
Anzahl Aktivitäten	◐	●	◐	◑	●
Abstimmungsbedarf	◐	●	○	○	●
<b>Desintegrationserfolg<sup>33</sup></b>					
Projekterfolg (V)	◐	○	●	●	○
Projektmanagementenerfolg (V)	◐	○	●	●	○
Projekterfolg (K)	◐	○	◐	●	○
Projektmanagementenerfolg (K)	--	○	--	--	--
<b>Legende:</b> ● erfüllt / hoch   ◐ teilweise erfüllt / mittel   ○ verletzt / niedrig   -- keine Wertung K: Käufer   V: Verkäufer					

**Tabelle 5-8**      **Fallstudienübergreifende Evaluation**  
Quelle: Eigene Darstellung<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Hinsichtlich der Erfolgsbewertung ist anzumerken, dass es sich hierbei um eine Bewertung des Desintegrationserfolgs aus der Perspektive des Verkäufers sowie des Käufers handelt. Es findet aus Käuferperspektive demnach keine Bewertung des Integrationserfolgs statt, sondern vielmehr eine Bewertung des Zukunftspotenzials, des Erfolgspotenzials und das Potenzial zum Erreichen anderer fallspezifischer Ziele. Eine Diskussion über die Dimensionen des Desintegrationserfolgs finden sich in Kapitel 5.3.

<sup>34</sup> Die Grundlage für die Einschätzung bildet der in Kapitel 9.4 abgedruckte Kodierleitfaden. Die Interviews wurden stichprobenhaft unabhängig voneinander durch mehrere Personen zweimal kodiert. Hieraus ließ sich, mit einer Interkoderreliabilität: von Cohens  $\kappa = 0.89$  bzw. Krippendorffs  $\alpha = 0.88$ , eine gute Übereinstimmung feststellen.

#### 5.4.4 Kritische Reflexion des Modells

Das Modell der idealen Welt stellt einen neuartigen Ansatz dar, Phänomene anhand von Abweichungen zu einer hypothetischen, idealen Welt zu erklären. Das entwickelte Modell basiert dabei auf Annahmen, die aus der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung abgeleitet sind. Diese Annahmen beschreiben eine ideale Welt, in der die IT-Desintegration keine großartige Herausforderung darstellen würde. In diesem Sinne stellt das entwickelte Modell eine Beziehung zwischen dem Grad der Erfüllung der Annahmen und dem Grad der IT-Desintegrationskomplexität sowie letztendlich dem Desintegrationserfolg dar.

Wie die Evaluation anhand der Fallstudien zeigt, ist das Modell der idealen Welt gut geeignet, um die Komplexität in IT-Desintegrationsprojekten zu erklären. So ließ sich feststellen, dass eine hohe Komplexität stets auf eine Verletzung einer oder mehrerer Annahmen zurückzuführen ist. Zudem gab die Evaluation auch Hinweise darauf, dass die IT-Desintegrationskomplexität in Zusammenhang mit dem Desintegrationserfolg steht. Da allerdings, wie sich zeigte, Projekte mit hoher und geringer Komplexität gleichermaßen zum Erfolg führen können, lässt dies auf das Vorhandensein weiterer Einflussfaktoren schließen. Mögliche Erklärungsansätze für diesen Zusammenhang sind insbesondere:

- Die Messung des Desintegrationserfolgs erfolgt noch nicht differenziert genug: Hier ist anzumerken, dass IT-Desintegrationen nur in den seltensten Fällen scheitern, da sie eine große strategische Bedeutung haben und eine Desinvestitionsentscheidung prinzipiell nicht revidiert wird. In diesem Sinne werden Desintegrationsprojekte um nahezu jeden Preis abgeschlossen, was im Endeffekt lediglich im Projektmanagementserfolg zum Ausdruck kommt, da der Zeitplan oder das Budget erheblich überschritten werden. Für eine differenzierte Betrachtung der Erfolgsausprägungen enthielten die analysierten Fallstudien nicht genügend Informationen. Eine derartige Überprüfung obliegt daher künftigen Studien.
- Die vier betrachteten Annahmen sind noch nicht ausreichend, um den Desintegrationserfolg zu erklären: Dem ist entgegenzuhalten, dass durch die gewählten Annahmen die IT-Desintegrationskomplexität bereits gut erklärt werden kann. Darüber hinaus wurden im Rahmen der explorativen Studie weitere Herausforderungen identifiziert, die einen potenziellen Einfluss auf die IT-Desintegrationskomplexität haben. Ein direkter Einfluss auf den Desintegrationserfolg lässt sich aber nicht vermuten.
- Der Zusammenhang zwischen IT-Desintegrationskomplexität und Desintegrationserfolg kann so nicht hergestellt werden: Wengleich Studien aus dem Projektmanagementumfeld einen Zusammenhang zwischen Komplexität und Erfolg zeigen, so muss dies noch nicht bedeuten, dass sich dieser Zusammenhang auch auf IT-Desintegrationsprojekte übertragen lässt. Dies zu untersuchen obliegt künftigen Studien.
- Der Zusammenhang zwischen IT-Desintegrationskomplexität und Desintegrationserfolg wird von weiteren Faktoren beeinflusst: Bislange wurde die Rolle der Erfolgsfaktoren noch nicht eingehender untersucht. Es ist denkbar, dass bei

Vorhandensein bestimmter Erfolgsfaktoren Projekte mit hoher IT-Auslagerungskomplexität eine höhere Erfolgsaussicht aufweisen. Weiterhin wäre es auch möglich, dass einzelne Unternehmen spezielle Fähigkeiten zur Durchführung einer Desintegration haben. So betrachten Henningsson/Yetton (2013, 18ff.) beispielsweise die Rolle von Implementierungsfähigkeiten bei Serienkäufern (*engl. serial acquirors*). Künftige Forschung sollte daher den direkten oder mediierenden Effekt von Erfolgsfaktoren und IT-Desintegrationsfähigkeiten untersuchen.

Der Ansatz, Phänomene anhand von Abweichungen zu einer hypothetischen, idealen Welt zu erklären, eröffnet eine neue Perspektive für den Forschenden. Anstatt Lösungsansätze für auftretende Probleme zu entwickeln, ermöglicht das Modell der idealen Welt normative Gestaltungsempfehlungen. Es gibt also Hinweise dazu, wie Probleme im Vorfeld vermieden werden können. Derartige Gestaltungsempfehlungen werden in Kapitel 6.2 vorgeschlagen.

## 5.5 Kontingenzhypothese der Transitionsmethode

Wie sich zeigte, kann das in Kapitel 5.4 diskutierte Modell der idealen Welt die auftretenden Herausforderungen und die damit verbundene IT-Desintegrationskomplexität zu einem großen Teil schon sehr gut erklären. Die Analyse der Fallstudien zeigt aber auch, dass sich insbesondere aus der Abstimmung zwischen Käufer und Verkäufer große Probleme und damit eine erhöhte Komplexität sowie geminderte Erfolgsaussichten ergeben können.

Wie die Fallstudie Beta zeigt, ergaben sich auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen Konflikte. Zudem war ein großer Abstimmungsaufwand mit dem Käufer erforderlich, der auf Grund der unterschiedlichen Zielsetzungen jedoch nicht zu einem Erfolg führte. Die Folge waren höhere Kosten und ein größerer Zeitaufwand auf beiden Seiten. Beta gelang letztendlich zwar eine vollständige IT-Abtrennung, doch mussten im Rahmen von Leistungsvereinbarungen (TSAs) IT-Dienste bereitgestellt werden, so dass der Käufer eine ‚zweite‘ IT-Desintegration durchführen konnte. Auch die Berichterstattung über den Verlauf der Desinvestition in der Presse war nicht zugunsten von Beta, was zumindest teilweise ihrem Ruf nicht zuträglich war. Aus Sicht des Käufers kann der Projekterfolg ebenfalls nicht als positiv gewertet werden, da die Integrierbarkeit des Transaktionsobjekts nicht gegeben war.

Im Folgenden wird das Modell der idealen Welt um die Annahme der abgestimmten Transitionsmethode ergänzt, um das oben dargestellte Phänomen innerhalb des Modells beschreiben zu können.<sup>35</sup>

### 5.5.1 Kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess

Wie die Beschreibung der Interessensgruppen und deren Motive in Kapitel 4.2 zeigt, können Zielkonflikte zwischen dem Verkäufer und dem Käufer bestehen. Werden rational handelnde Vertragspartner angenommen, so ist das grundlegende Ziel eines jeden Wert zu schaffen. Für den Verkäufer kann dieser in der Erzielung eines guten Verkaufspreises oder dem Verkauf eines unrentablen Geschäftsbereichs liegen. Der Käufer möchte beispielsweise unter Ausnutzung von Synergiepotenzialen ein rentables Transaktionsobjekt zu einem angemessenen bzw. günstigen Preis erwerben (vgl. Kapitel 4.2).

Die Wertschöpfung des Verkäufers wird demnach vom erzielten Verkaufspreis abzüglich der Kosten für die Desintegration bestimmt. Eventuell müssen auch aktuelle Verluste der Geschäftseinheit über die Dauer der Transaktion miteingerechnet werden, wie dies beispielsweise in der Fallstudie Beta der Fall war. Die Wertschöpfung des Käufers bestimmt sich im Wesentlichen durch den künftigen Unternehmenserfolg der gekauften Geschäftseinheit (Nettozahlungsströme an den Verkäufer) abzüglich des Kaufpreises und den Kosten für die Integration und damit verbundene Maßnahmen zur Realisierung von Synergiepotenzialen. Dabei bestimmt sich der Kaufpreis über den künftig erwarteten Erfolg der Geschäftseinheit und den Verhandlungen zwischen Verkäufer und Käufer.

---

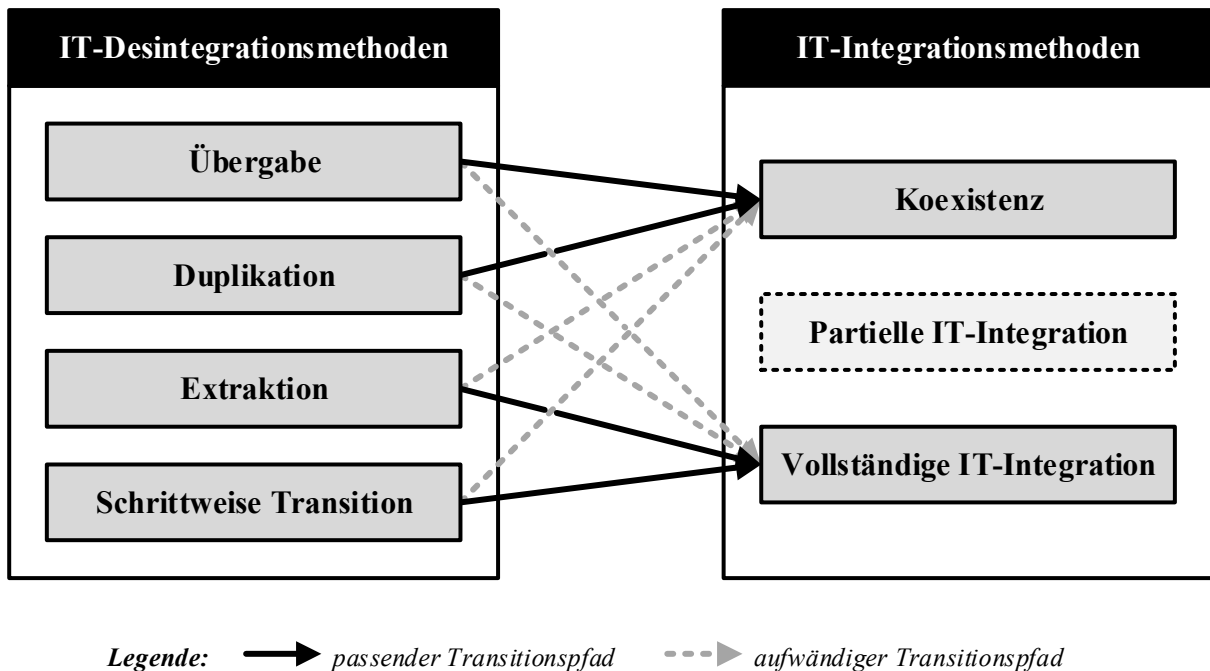
<sup>35</sup> Teile der hier vorgestellten Forschungsergebnisse wurden in Böhm et al. (2011b) veröffentlicht.

Bislang wird jedoch meist außer Acht gelassen, dass der erwartete Unternehmenserfolg von der Integrationsmethode (z.B. wie stark integriere ich die gekaufte Geschäftseinheit um Synergien zu realisieren) abhängig ist. Darüber hinaus existieren auch Pfadabhängigkeiten zwischen der Integrationsmethode und der Desintegrationsmethode (vgl. Abbildung 5-13). Wesentliche IT-Desintegrationsmethoden sind die Übergabe, Duplikation, Extraktion und eine schrittweise Transition auf Grundlage von Leistungsvereinbarungen (vgl. Kapitel 3.3.2.6). Als IT-Integrationsmethoden werden zwei wesentliche Ansätze beschrieben. Im Rahmen einer vollständigen IT-Integration alle für den Geschäftsbetrieb des Transaktionsobjekts notwendigen Informationssysteme durch das Käuferunternehmen erbracht. Die Koexistenzmethode beschreibt dagegen einen Ansatz, bei dem nur die aus regulatorischen Gründen notwendigen Informationssysteme integriert werden. Alle übrigen Informationssysteme des Transaktionsobjekts bleiben unabhängig vom Käuferunternehmen. Die Methode der partiellen IT-Integration beschreibt eine Kombination der beiden vorgenannten Ansätze. Dabei werden die in ihrer Funktion redundanten Informationssysteme integriert, während die Informationssysteme die ausschließlich für das Transaktionsobjekt relevant sind unabhängig bleiben (Giacomazzi et al. 1997, 291ff.; Wijnhoven et al. 2006, 9ff.).

Auf Grund der Eigenschaften der einzelnen IT-Desintegrations- und IT-Integrationsmethoden ergeben sich vorteilhafte Kombinationen und Kombinationen, die mit einem höheren Aufwand verbunden sind (vgl. Abbildung 5-13). Für die Koexistenzmethode eignet sich sowohl die Übergabe als auch die Duplikation als Desintegrationsstrategie, da die Informationssysteme des Transaktionsobjekts unabhängig vom Käuferunternehmen betrieben werden sollen. Eine schrittweise Transition würde dazu führen, dass zunächst eine eigene IT-Landschaft aufgebaut werden muss. Dies ist ein aufwändiger Prozess, der in der Regel nur lohnend ist, wenn damit signifikante Kosteneinsparungen oder Qualitätsverbesserungen ermöglicht werden. Die Extraktionsmethode hätte darüber hinaus noch den Nachteil des Zeitdrucks, da lediglich die Daten übergeben werden und keine temporären IT-Leistungen von der ehemaligen Muttergesellschaft erbracht werden.

Für die Methode der vollständigen IT-Integration dagegen bieten sich eine Extraktion oder schrittweise Transition als IT Desintegrationsmethoden an. So kann der Käufer die Integration seiner Informationssysteme vorbereiten, das Transaktionsobjekt innerhalb dieser abbilden und schließlich die notwendigen Daten migrieren. Im Rahmen der Extraktion müssen allerdings kompatible Systeme bestehen bzw. genügend Vorlaufzeit existieren, um die Datenmigration vorzubereiten. Die Übergabe- bzw. Duplikationsmethode wäre insofern nachteilig, da hierbei eine temporäre IT-Landschaft aufgebaut wird, welche nach Abschluss der Übergangsphase nicht mehr benötigt wird. Darüber hinaus entstehen dem Verkäufer bei Anwendung der Duplikationsmethode Kosten für den Aufbau dieser temporären IT-Landschaft.

Die geschilderten Pfadabhängigkeiten zwischen der IT-Desintegrations- und IT-Integrationsmethode, verdeutlichen die Bedeutung einer abgestimmten Transitionsmethode um unnötige Kosten und Herausforderungen (z.B. Zeitdruck) zu vermeiden.



**Abbildung 5-13** *Pfadabhängigkeiten zwischen Transitionsmethoden*  
 Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der Vertragsverhandlungen wird mehr oder weniger genau festgelegt, wie die Transaktion durchgeführt werden soll. Dies wird in einem Vertrag festgeschrieben. Die Verhandlungen sind dabei geprägt von den Motiven der beiden Vertragsparteien. So kann der Verkäufer beispielsweise bestrebt sein, die Desintegration möglichst schnell abzuschließen um laufende Verluste zu minimieren. Hierfür eignen sich bestimmte Desintegrationsmethoden, beispielsweise die Duplikationsmethode, besser als andere (vgl. Kapitel 3.3.2.6). Der Verkäufer dagegen ist möglicherweise bestrebt, im Zuge der Integration Einsparungspotenziale zu realisieren (vgl. Fallstudie Beta in Kapitel 5.2.2). In Abhängigkeit von der vom Verkäufer gewählten Desintegrationsmethode kann es für den Käufer ein mehr oder weniger aufwändiges IT-Integrationsprojekt werden.

Der Verkäufer wird die für seine Zwecke optimale Desintegrationsmethode entsprechend der Kompatibilität zu seinen Desinvestitionsmotiven, im Rahmen der vertraglichen Freiheiten und den Vereinbarungen zwischen dem Desintegrations- und Integrationsteam (Kollaboration) wählen. Ein schlecht gestalteter Transaktionsprozess kann demnach dazu führen, dass eine für den Käufer suboptimale Ausgestaltung der Desintegration gewählt wird. Ein gut gestalteter Transaktionsprozess kann dagegen für beide Parteien Vorteile schaffen, wenn entsprechende Anreize existieren.

Es lässt sich somit die Hypothese aufstellen, dass durch eine geschickte Gestaltung des Transaktionsprozesses Wert geschaffen werden kann. Hierfür sind eine offene Kommunikation in den Verhandlungen, ein Mechanismus der es erlaubt Opportunitätskosten (Mehraufwand für

eine bestimmte Desintegrationsmethode) und Wertsteigerungen zwischen beiden Vertragsparteien zu verteilen, sowie wie eine gute Kollaboration zwischen dem Desintegrations- und Integrationsteam erforderlich ist. Abbildung 5-14 verdeutlicht diesen Wertschöpfungsprozess.

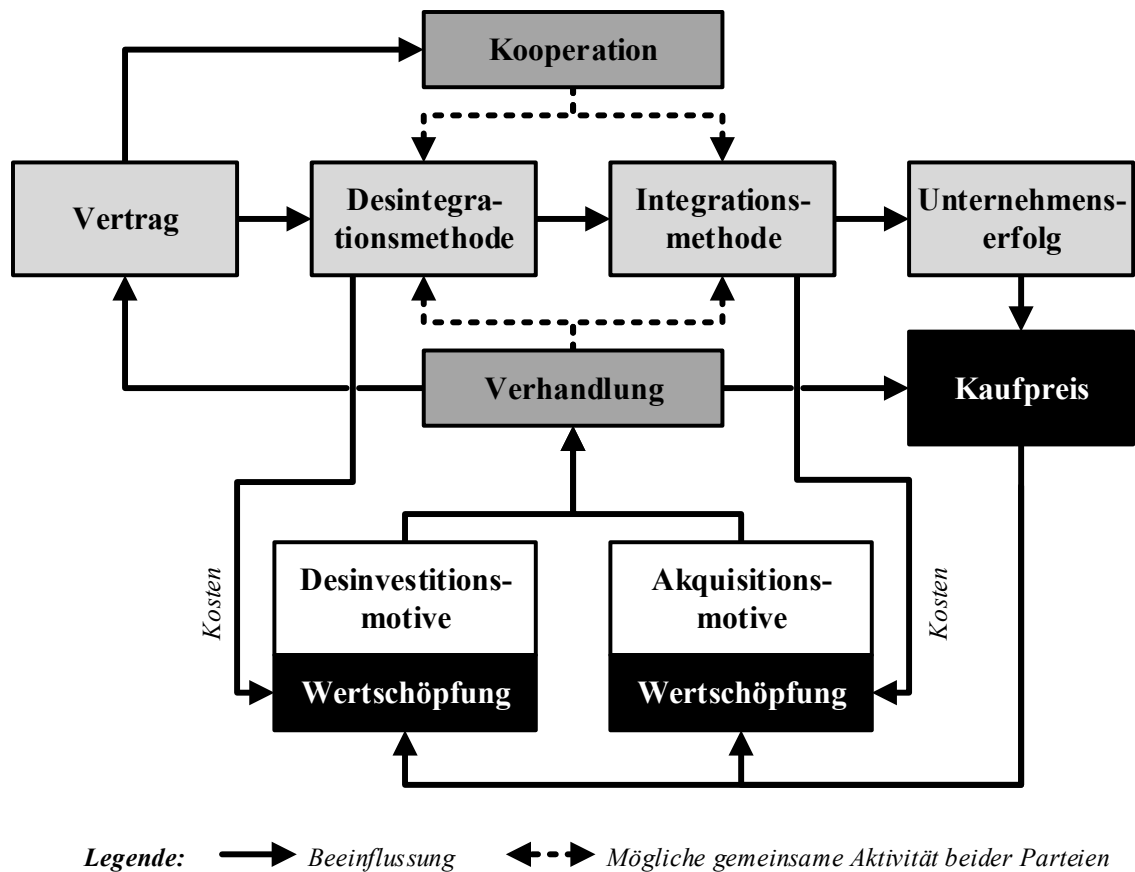


Abbildung 5-14 Kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess  
Quelle: eigene Darstellung

### 5.5.2 Erweiterung des Modells der idealen Welt

Wie die Diskussion in Kapitel 5.5.1 zeigt, kann durch Verhandlung und Kooperation zwischen Käufer und Verkäufer eine auf die jeweiligen Zielvorstellungen abgestimmte Transitionsmethode gewählt und somit Wert geschaffen werden. Voraussetzung für diese Kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess sind eine offene Kommunikation in den Verhandlungen, ein Mechanismus der es erlaubt Opportunitätskosten (Mehraufwand für eine bestimmte Desintegrationsmethode) und Wertsteigerungen zwischen beiden Vertragsparteien zu verteilen, sowie wie eine gute Kollaboration zwischen dem Desintegrations- und Integrationsteam.

Sind die Pfadabhängigkeiten zwischen IT-Desintegrations- und IT-Integrationsmethoden sowie die Wirkbeziehungen der Kollaborativen Wertschöpfung bekannt, so kann ein Bewusstsein für die Vorteilhaftigkeit einer Kooperation zwischen Käufer und Verkäufer entstehen. Für das Modell der idealen Welt bedeutet dies:

Annahme A5: ***Abgestimmte Transitionsmethode***

*In einer idealen Welt stimmen Verkäufer und Käufer ihr Vorgehen (IT-Desintegrationsmethode und IT-Integrationsmethode) zu Beginn des Projekts aufeinander ab und teilen den Wertschöpfungsgewinn.*

Wird diese Annahme erfüllt, so sind sich Käufer und Verkäufer zu Beginn des Desintegrationsprojekts darüber einig, wie die Abtrennung und Übergabe der IT-Ressourcen erfolgen soll. Der Verteilungsmechanismus für den erzielten Wertschöpfungsgewinn und die zusätzlich anfallenden Desintegrationskosten werden im Rahmen der Kaufvertragsverhandlungen festgelegt. Wird diese Annahme nicht erfüllt so entsteht erhöhter Abstimmungsbedarf im Laufe des Projekts, sowie ggf. redundante Aktivitäten, die die Komplexität der Desintegration erhöhen.

Abbildung 5-15 stellt das erweiterte Modell der idealen Welt dar. Es wurde um das Kooperationsbewusstsein beider Parteien sowie der hieraus abgeleiteten Annahme der abgestimmten Transitionsmethode ergänzt. Diese hat analog zu den anderen Annahmen des Modells der idealen Welt eine komplexitätsreduzierende Wirkung und trägt somit auch zur Steigerung der Erfolgsaussichten des Desintegrationsprojekts bei.



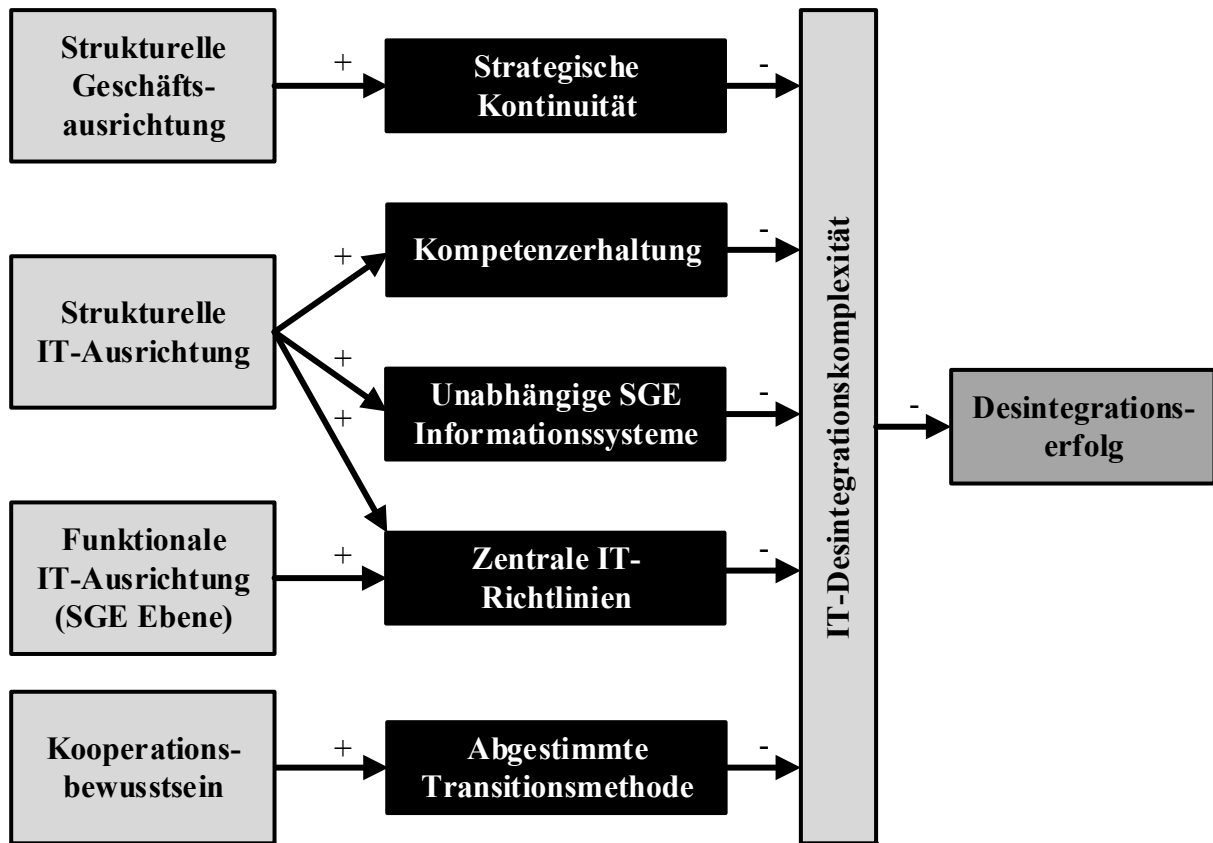


Abbildung 5-15 Erweitertes Modell der idealen Welt  
 Quelle: eigene Darstellung

## 5.6 Resümee

Um die Ursachen und Wirkungen ausgewählter Herausforderungen eingehender zu beschreiben wurde in diesem Kapitel das Modell der idealen Welt entwickelt. Dieses fußt auf der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung und leitet hieraus vier Annahmen ab: Strategische Kontinuität, Unabhängige SGE Informationssysteme, Zentrale IT-Richtlinien und Kompetenzerhaltung. Auf Basis dieser Annahmen konstruiert das ideale Welt Modell eine hypothetische Situation, in welcher die Desintegration einer Geschäftseinheit kein großes Problem darstellt.

Anhand von fünf Fallstudien konnte gezeigt werden, dass Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten auf eine Verletzung einer oder mehrerer Annahmen des Modells der idealen Welt zurückzuführen sind. Darüber hinaus gibt es auch Anzeichen dafür, dass eine hohe funktionale und strukturelle IT-Ausrichtung im Sinne des Modells nach Reynolds/Yetton (2015) positiv auf die Erfüllung der Annahmen des idealen Welt Modells wirkt und somit die IT-Desintegrationskomplexität reduziert. Unternehmen können somit durch Maßnahmen die ihre strategische IT-Ausrichtung verbessern auch ihre künftige Desintegrationsfähigkeit positiv beeinflussen.

Darüber hinaus liefert das vorgeschlagene Modell der idealen Welt einen alternativen Erklärungsansatz für das nicht intuitive Ergebnis der Studie von Böllhoff (2009, 260f.). Dieser findet einen überdurchschnittlich starken, höchst signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Transaktionsobjekts für die Muttergesellschaft und dem Erfolg der Desintegration (vgl. Kapitel 3.3.1). Mit steigender Bedeutung der Geschäftseinheit nimmt der Erfolg der Desintegration ab. Als möglichen Erklärungsansatz für dieses nicht intuitive Ergebnis führt Böllhoff (2009, 260f.) die Beteiligung vieler Führungskräfte aus a) persönlicher Verbundenheit zum Transaktionsobjekt oder b) karriereförderlicher Potenziale an. Dies führt seiner Argumentation nach aber zu einer geringen Motivation der Führungskräfte, welche sich auch auf die Projektmitglieder auswirkt und die Führungsstruktur im Projekt komplexer macht.

Ein alternativer Erklärungsansatz lässt sich aus dem Modell der idealen Welt ableiten: Eine hohe Bedeutung der Geschäftseinheit für die Muttergesellschaft führt dazu, dass diese stärker integriert ist um Synergiepotenziale zu realisieren. Eine starke Integration bedeutet im Umkehrschluss zahlreiche Abhängigkeit zwischen den Informationssystemen, was gemäß den Annahmen der idealen Welt die IT-Desintegrationskomplexität erhöht und somit die Erfolgsaussichten schmälert. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass das vorgeschlagene Modell ein gutes Werkzeug zur Erfolgsabschätzung von Desintegrationsprojekten noch vor Projektbeginn darstellt.

Offen bleibt allerdings noch, weshalb Projekte mit hoher und geringer Komplexität gleichermaßen zum Erfolg führen können. Dies lässt auf das Vorhandensein weiterer Einflussfaktoren schließen. Mögliche Erklärungsansätze für diesen Zusammenhang sind insbesondere

- eine noch nicht hinreichend differenzierende Messung des Desintegrationserfolgs,
- das Fehlen einer wesentlichen Annahme zur Erhöhung der Erklärungskraft des Modells,

- das Vorhandensein mediiender oder moderierender Faktoren zwischen der IT-Desintegrationskomplexität und dem Desintegrationserfolg, wie beispielsweise spezifische Erfolgsfaktoren oder Desintegrationsfähigkeiten.

Um auch die Problemstellungen, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Verkäufer und Käufer ergeben zu adressieren, wird das Modell der idealen Welt um die Annahme abgestimmter Transitionsmethoden erweitert. Ausgangspunkt hierfür war das in den Fallstudien beobachtete Phänomen mangelnder Kooperation zwischen Verkäufer und Käufer. So konnte gezeigt werden, dass Pfadabhängigkeiten zwischen der IT-Integrations- und IT-Desintegrationsmethode bestehen. Dies führte zur Entwicklung der ‚*Kontingenzhypothese der Transitionsmethode*‘, welche besagt, dass durch eine geschickte Gestaltung des Transaktionsprozesses Wert geschaffen werden kann. Voraussetzung für diese kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess sind eine offene Kommunikation in den Verhandlungen, ein Mechanismus der es erlaubt Opportunitätskosten (Mehraufwand für eine bestimmte Desintegrationsmethode) und Wertsteigerungen zwischen beiden Vertragsparteien zu verteilen, sowie wie eine gute Kollaboration zwischen dem Desintegrations- und Integrationsteam.



# 6 Gestaltungsempfehlungen

*Man kann nicht in die Zukunft schauen,  
aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges legen,  
denn Zukunft kann man bauen.*

Antoine de Saint Exupéry (1948)

In diesem Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse für Praktiker zusammengefasst. Die elf beschriebenen Lehren sollen Projektleiter und Mitglieder des Desintegrationsteams in die Lage versetzen, das Management von IT-Desintegrationsprojekten erfolgreich zu gestalten und ihre Organisation durch die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft auf künftige Desinvestitionen vorzubereiten.

Kondensiert man die Erkenntnisse aus den Fallstudien, so lassen sich elf wesentliche Lehren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft ziehen. Tabelle 6-1 fasst diese zusammen.<sup>36</sup> Diese elf Lehren verstehen sich als eine Ergänzung und Konkretisierung der im Schrifttum bereits beschriebenen Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 3.3.1). Praktiker sind daher angehalten, neben diesen Lehren auch die bestehenden Erfolgsfaktoren zu beachten.

<b>Management von IT-Desintegrationsprojekten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Schaffe eine Kooperation zwischen dem Desintegrationsteam des Verkäufers und dem Integrationsteam des Käufers.</li> <li>2. Ermögliche eine dynamische Ressourcenbereitstellung mit Unterstützung durch externe Ressourcen.</li> <li>3. Sei dir lokaler Unterschiede bewusst.</li> <li>4. Gestalte flexible Leistungsvereinbarungen.</li> <li>5. Ergreife Maßnahmen zu Sicherung der IT-Fähigkeiten durch Bleibeverhandlungen und Personaltransfers.</li> </ol>
<b>Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Schaffe ein Bewusstsein für die Rolle der IT</li> <li>7. Beteilige IT-Verantwortliche in wesentlichen Entscheidungsgremien.</li> <li>8. Bewerte die Individualisierungs- und Standardisierungsentscheidungen für Informationssysteme regelmäßig neu.</li> <li>9. Sorge für eine vollständige und stets aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft.</li> <li>10. Sorge für eine gute strategische Ausrichtung der Geschäfts- und IT-Strategie.</li> <li>11. Gestalte Arbeitsverträge so, dass sie Schlüsselpersonal im Falle einer Unternehmenstransaktion binden.</li> </ol>

**Tabelle 6-1** *Zusammenfassung der elf wesentlichen Lehren*  
*Quelle: Eigene Darstellung*

Die individuelle Bedeutung der elf Lehren richtet sich nach den Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisation sowie der Situation der jeweiligen Unternehmenstransaktion. Während Fallstudie Alpha (vgl. Kapitel 5.2.1) beispielsweise einen Fall darstellt, in dem beide Unternehmen bereits als Geschäftspartner zusammenarbeiten handelt es sich in Fallstudie Beta (vgl. Kapitel 5.2.2) um zwei rivalisierende Unternehmen mit jeweils unterschiedlichen Zielvor-

<sup>36</sup> Teile der hier vorgestellten Forschungsergebnisse wurden in Leimeister et al. (2012) veröffentlicht.

stellungen. Im Fall Alpha gelingt somit die Schaffung einer Kooperation zwischen dem Desintegrationsteam und dem Integrationsteam leichter, da bereits eine gemeinsame Vertrauensbasis besteht.

Nachstehend werden die elf Lehren erläutert. Fünf Lehren haben das Management des Desintegrationsprojekts während der Durchführung zum Gegenstand. Weitere sechs Lehren sollen dazu beitragen, eine desintegrationsfähige IT-Landschaft zu schaffen. Diese dienen somit der Vorbereitung auf künftige Projekte.

## 6.1 Management von IT-Desintegrationsprojekten

### 6.1.1 Kooperation zwischen Käufer und Verkäufer

Die Kooperation zwischen dem Desintegrationsteam des Verkäufers und dem Integrationsteam *des Käufers* stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Die Konsequenzen einer mangelnden Zusammenarbeit dieser beiden Parteien zeigt Fallstudie Beta (vgl. Kapitel 5.2.2) und wird durch die Erweiterung des ideale Welt Modells um die Annahme der abgestimmten Transitionsmethode erklärt (vgl. Kapitel 5.5.2). So kann die Etablierung einer offenen Kommunikationskultur und engen Zusammenarbeit zwischen dem Verkäufer und dem Käufer dazu beitragen, redundante Arbeiten zu vermeiden und dadurch auf beiden Seiten Kosten zu sparen. Darüber hinaus fördert eine offene Kommunikationskultur auch das Vertrauen und die Flexibilität.

IT-Desintegrationsprojekte sind häufig Gegenstand laufender Verhandlungen zwischen den Projektmanagern des Verkäufers und des Käufers um die meist vagen Verträge in konkrete Handlungen zu übersetzen. Vereinbarungen, die nicht antizipierte Kosten und unvorhergesehene Einsparungspotenziale zwischen den beiden Vertragsparteien aufteilen, können eine gute Kooperation weiter fördern.

Als positives Beispiel hat die Fallstudie Alpha (vgl. Kapitel 5.2.1) gezeigt, wie durch eine offene Kommunikation und enge Zusammenarbeit Schwächen im Vertrag während der Projektlaufzeit nachverhandelt und Leistungsvereinbarungen sowie Meilensteine angepasst werden konnten, um das das Projekt erfolgreich abzuschließen.

### 6.1.2 Dynamische Ressourcenbereitstellung

Desintegrationsprojekte müssen häufig unter großem Zeitdruck durchgeführt werden (Leimeister et al. 2008a, 1773). Dabei fallen immer wieder Aufgaben, wie beispielsweise die Identifikation betroffener Informationssysteme oder die Datenbereinigung bzw. -konvertierung an, die einen erhöhten Ressourceneinsatz erfordern. Parallel zur Sicherstellung des regulären IT-Betriebs stehen dafür meist nicht genügend freie Ressourcen (Mitarbeiter) zur Verfügung, wodurch es zu einer Verzögerung im Projektplan kommen kann.

Berater und IT-Dienstleister stehen häufig ohne lange Vorlaufzeiten zur Verfügung und können genutzt werden, um Desintegrationsaktivitäten je nach Bedarf mit zusätzlichen Ressourcen zu unterstützen. Darüber hinaus können externe Berater und Dienstleister wertvolle Erfahrungen aus anderen Desintegrationsprojekten und spezialisiertes Wissen beispielsweise zur Datenmigration beisteuern. Hierdurch kann fehlendes internes Wissen kompensiert sowie aufwändiges und riskantes Experimentieren vermieden werden. Durch eine dynamische Ressourcenbereitstellung mit Unterstützung durch externe Ressourcen kann vermieden werden, dass die IT zum Flaschenhals der Desintegration wird.

### 6.1.3 Bewusstsein für lokale Unterschiede

Desinvestitionen sind typischerweise Entscheidungen des obersten Managements ohne vorheriger Beteiligung von Geschäftseinheiten und Regionalgesellschaften. Je unabhängiger



die Führungskräfte dieser Einheiten vor der Desinvestition agieren konnten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass lokale Unterschiede und individuelle Anpassungen eigenständig betriebener Informationssysteme gibt. Es ist demnach von einer sehr heterogenen IT-Landschaft auszugehen. Umso wichtiger ist es, dedizierte Ressourcen für die Identifikation und Dokumentation dieser lokalen Systeme und deren Abhängigkeiten bereitzustellen. Für eine erfolgreiche IT-Desintegration ist es notwendig, die Implikationen einer Trennung für das Desintegrationsprojekt sowie den lokalen Geschäftsbetrieb zu kennen. Neben der Identifikation werden auch für die eigentlichen Desintegrationsaktivitäten zusätzliche Ressourcen notwendig sein.

#### **6.1.4 Flexible Leistungsvereinbarungen**

Gut gestaltete Leistungsvereinbarungen (engl. TSAs) stellen einen effektiven Mechanismus für die Transitionsphase (vgl. Kapitel 3.3.2.3) dar, wenn das Transaktionsobjekt Zugriff auf Daten und Anwendungen benötigt, diese aber noch nicht physisch aus der IT-Landschaft des Verkäuferunternehmens getrennt sind bzw. die notwendigen Vorbereitungen für eine Migration seitens des Transaktionsobjekts oder Käufers noch nicht getroffen sind. Eine schrittweise IT-Desintegration auf Basis von, über Leistungsvereinbarungen geregelte, IT-Dienstleistungen der Muttergesellschaft stellt auch eine eigene Desintegrationsmethode dar (vgl. Kapitel 3.3.2.6).

Problematisch erweisen sich jedoch schlecht gestaltete Leistungsvereinbarungen, welche Kosten und Sicherheitsrisiken für den Verkäufer verursachen. Für die Reduktion der Sicherheitsrisiken gibt es technische Möglichkeiten (vgl. z.B. BSI (2013)). Schlecht gestaltete Leistungsvereinbarungen zwingen Verkäufer jedoch dazu, im *status quo* zu verharren. So muss der Verkäufer für die Dauer der Leistungsvereinbarung den Betrieb der Systeme sicherstellen, was ihn daran hindert diese zu verändern bzw. abzuschalten um Remanenzkosten abzubauen. Er gerät somit in die Rolle eines IT Dienstleisters, wofür er unter Umständen nicht die notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten hat um dies effizient zu leisten. Problematisch sind umfangreiche Leistungsvereinbarungen auch wenn das Transaktionsobjekt als eigenständiges Unternehmen ausgegründet wird. Du und Tanriverdi (2010, 14) haben herausgefunden, dass lange laufende Leistungsvereinbarungen die Kapitalmarktbeurteilung eines ausgegründeten Unternehmens negativ beeinflussen und somit den potenziellen Verkaufspreis schmälern.

Einen wesentlichen Bestandteil guter Leistungsvereinbarungen stellen aus Sicht des Verkäufers Regelungen dar, die ein rasches Ablösen von IT-Dienstleistungen der ehemaligen Muttergesellschaft fördern. Im Sinne einer kooperativen Zusammenarbeit mit dem Integrationsteam bieten sich hier Staffelpreise in Abhängigkeit der Zeit an. So hat das Integrationsteam die Sicherheit, auf IT-Dienste der ehemaligen Muttergesellschaft zurückzugreifen, gleichzeitig aber auch einen steigenden Kostendruck um die Migrationsmaßnahmen zügig voranzutreiben. Durch die steigenden Verrechnungskosten für Leistungsvereinbarungen wird der Verkäufer für eingeschränkte Veränderungsoptionen kompensiert. Weiterhin sollte der Verkäufer im eigenen Interesse bemüht sein, den Käufer durch vorbereitende Maßnahmen bei der Migration zu unterstützen um erbrachte IT-Dienstleistungen frühzeitig abzulösen.

### **6.1.5 Maßnahmen zur Sicherung der IT-Fähigkeiten**

Für die IT-Desintegration sind insbesondere Fähigkeiten die in Zusammenhang mit der Entwicklung, dem Betrieb, der Integration und der Migration von Informationssystemen stehen von besonderer Bedeutung. Da die Träger dieser Fähigkeiten die Mitarbeiter sind, welche durch die desinvestitionsbedingten Veränderungen möglicherweise verunsichert werden, stellt der Erhalt von IT-bezogenen Fähigkeiten eine besondere Herausforderung dar. Wie die Fallstudien zeigen suchen Schlüsselpersonen (im Fall Alpha beispielsweise in den Regionalgesellschaften) nach alternativen Karrierechancen sobald die Zukunft ungewiss wird. Mit ihnen geht aber auch für das IT-Desintegrationsprojekt wichtiges Wissen verloren, beispielsweise über den Aufbau und den Betrieb der lokalen Informationssysteme.

Hierfür sollte zu Beginn der Desintegration ein eigenes Team des Personalwesens bereitgestellt werden um eine ungewollte Fluktuation zu vermeiden und Wissensträger für die IT-Desintegration zu binden. Dieses Team sollte ausreichende Entscheidungskompetenzen und finanzielle Mittel haben, um individuelle Anreizsysteme für Schlüsselpersonen zu gestalten. Anreize können neben Boni und bezahlten Auszeiten auch Karriereoptionen beim Verkäufer oder Käufer für die Zeit nach der Desintegration sein.

Eine Alternative Strategie wäre es, das Risiko des Verlusts von IT-Fähigkeiten zu antizipieren und bereits im Vorfeld Maßnahmen zur Bindung von Wissensträgern zu ergreifen. Dies wird in Kapitel 6.2 beschrieben.

## 6.2 Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft

### 6.2.1 Bewusstsein für die Rolle der IT

Häufig wird die Rolle der IT in Desintegrationsprojekten seitens der obersten Entscheidungsträger und dem Vertragsverhandlungsteam unterbewertet. Dies hat zur Konsequenz, dass die Abhängigkeiten der Geschäftsprozesse von integrierten Informationssystemen unterschätzt wird. Ein Bewusstsein für diese integrierende Rolle der IT ist für eine adäquate Ressourcenausstattung des IT-Desintegrationsprojekts sowie für die Entwicklung einer nachhaltigen IT-Desintegrationsfähigkeit notwendig. Erreicht werden kann dies durch regelmäßige Diskussionen von IT-Themen in wesentlichen Entscheidungsgremien. Hierfür ist ein aktiver IT-Leiter (CIO) erforderlich.

### 6.2.2 IT-Beteiligung in wesentlichen Entscheidungsgremien

IT-Leiter (CIOs), die sich regelmäßig an strategischen Entscheidungsprozessen beteiligen haben ein geringeres Risiko von den Entscheidungen über Desinvestitionsaktivitäten ausgeschlossen zu werden. Grundlage hierfür ist ein geschaffenes Bewusstsein für die Rolle der IT im Unternehmen sowie im Desintegrationsprozess.

Die Beteiligung von Führungskräften mit einem guten Überblick über die IT-Landschaft im Vorbereitungsteam für eine Desinvestition gewährleistet, dass IT-relevante Aspekte in der Due Diligence sowie den darauffolgenden Verhandlungen berücksichtigt werden. Hierdurch kann das Risiko einer, aus Sicht der IT, nachteiligen oder unklaren Vertragsgestaltung reduziert werden.

Auch lassen sich somit leicht uninformierte Fehlschlüsse, wie beispielsweise die Annahme, dass ‚gleiche‘ Systeme eine einfache Migration bedeuten, vermeiden. Wie Fallstudie Alpha zeigt, führt die Nutzung einer Standardsoftware wie SAP-ERP nicht zwangsläufig zu einer einfachen Migration, da diese häufig individuell angepasst und stark mit anderen Systemen integriert sind. Einmal von geringeren Schulungskosten abgesehen konnten keine Vorteile aus der Tatsache gezogen werden, dass beide Unternehmen die selbe Software benutzten, da es sich faktisch um zwei verschiedene Systeme handelte.

### 6.2.3 Routinemäßige Bewertung von Individuallösungen und Systemstandards

Heterogene IT-Landschaften mit einer Vielzahl an individuellen Softwarelösungen erhöhen die IT-Desintegrationskomplexität (vgl. Kapitel 4.3.3.4). Dies gilt insbesondere dann, wenn diese individuellen Softwarelösungen stark integriert sind und somit zu zahlreichen Abhängigkeiten zwischen den Informationssystemen führen. Auslöser hierfür sind mangelnde IT-Richtlinien (*engl. IT governance*) sowie ein hoher Freiheitsgrad der Geschäftseinheiten (vgl. Kapitel 5.4).

Voraussetzung für eine desintegrationsfähige IT-Landschaft ist ein gutes Management der Unternehmensarchitektur. Dies sollte auch eine regelmäßige Neubewertung von individuellen Softwarelösungen durch die Fachbereiche umfassen. Durch eine Vereinheitlichung der Informationssysteme wird eine homogenere IT-Landschaft geschaffen, welche nicht nur eine IT-

Desintegration erleichtert, sondern auch die Kosten für den operativen Betrieb der Systeme reduziert.

#### **6.2.4 Vollständige und aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft**

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für die Durchführung der Desintegrationsaktivitäten ist ein vollständiger und aktueller Überblick über die IT-Landschaft. Um die IT-Desintegrationsaktivitäten korrekt planen zu können, ist es notwendig zu wissen, welche Informationssysteme von der Desintegration betroffen sind. Auch ist es wichtig, die Implikationen einer Trennung einzelner Informationssysteme abschätzen zu können. Darüber hinaus liefert eine gute Dokumentation auch wertvolle Hinweise für die Due Diligence sowie die Vertragsverhandlungen.

Desintegrationsfähige Unternehmen sorgen daher für eine stets vollständige und aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft. Eine gute Dokumentation umfasst nicht nur die zentral betriebenen Informationssysteme, sondern auch die Systeme der Geschäftseinheiten und Regionalgesellschaften. Hierfür ist die Etablierung eines strukturierten Aktualisierungsprozesses notwendig. Dieser hält den regelmäßigen Aufwand in Grenzen und ermöglicht einen sofortigen Start mit den Desintegrationsaktivitäten.

#### **6.2.5 Strategische Ausrichtung der Geschäfts- und IT-Strategie**

Die Evaluation des Modells der idealen Welt zeigt, dass eine starke strategische Ausrichtung zwischen der Geschäfts- und der IT-Strategie mit dem Erfolg eines IT-Desintegrationsprojekts in Beziehung steht. Eine schwache strukturelle IT-Ausrichtung verstärkt die Herausforderungen die mit abhängigen Informationssystemen, mangelnden IT-Richtlinien und Kompetenzverlusten einhergehen. Ebenso führt eine schwache funktionale IT-Ausrichtung Herausforderungen auf Grund mangelnder IT-Richtlinien (vgl. Kapitel 5.4.2).

Insofern sollten Unternehmen ihre IT-Strategie im Sinne des Modells der strategischen IT-Ausrichtung nach Reynolds/Yetton (2015) gestalten um eine desintegrationsfähige IT-Landschaft zu schaffen. Dies bedeutet unter anderem eine adäquate Verteilung der Verantwortlichkeiten für einzelne Informationssysteme. So müssen Informationssysteme die von mehr als einer Geschäftseinheit genutzt werden in die Verantwortung der konzernweiten IT-Plattform. Lediglich Anwendungen die ausschließlich von der strategischen Geschäftseinheit genutzt werden sind Bestandteil deren IT-Portfolios. Ergänzend hierzu ist es jedoch wichtig, die Abhängigkeiten dieser Informationssysteme im Sinne der oben beschriebenen Dokumentations-Lehre zu dokumentieren und der Konzern-IT zur Verfügung zu stellen.

#### **6.2.6 Langfristige Bindung von Schlüsselpersonal**

Wie bereits beschrieben, sind insbesondere Fähigkeiten die in Zusammenhang mit der Entwicklung, dem Betrieb, der Integration und der Migration von Informationssystemen stehen für die IT-Desintegration von besonderer Bedeutung. Es ist daher ratsam, die Schlüsselpersonen bereits frühzeitig zu identifizieren und durch geeignete Maßnahmen an das Unternehmen zu

binden. Vorgesetzte sollten im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung dazu angehalten werden entsprechende Schlüsselpersonen zu identifizieren und für spezielle Anreizprogramme zu nominieren. Teil dieser Anreizprogramme sollten Vertragsklauseln sein, die wichtige Mitarbeiter für die Desintegrationsphase an das Unternehmen binden und sie für eine engagierte Beteiligung motivieren.



# 7 Zusammenfassung und Ausblick

*„Fortschritt besteht nicht in der Verbesserung dessen, was war, sondern in der Ausrichtung auf das, was sein wird.“*

Khalil Gibran (2003, 753)

Abschließend werden die wesentlichen Ergebnisse dieser Arbeit noch einmal anhand der drei Forschungsfragen zusammengefasst. Hieran schließt sich eine kurze Darstellung des Theorie- und Praxisbeitrags sowie eine Beschreibung der Limitationen und den sich hieraus ableitenden Fragestellungen für künftige Forschung an.

## 7.1 Zusammenfassung der Theorie- und Praxisbeiträge

Vor dem Hintergrund der mangelnden Erfahrungen über die erfolgreiche Durchführung von IT-Desintegrationsprojekten (Leimeister et al. 2008a, 9), war es das Ziel dieser Arbeit, Erfahrungen aus derartigen Projekten zu sammeln, diese wissenschaftlich auszuwerten und Gestaltungsempfehlungen für das IT-Management abzuleiten. Diese Arbeit soll die Grundlage für weitere Studien in der noch jungen Forschungsdomäne der IT-Desintegration bilden und einen Beitrag zum Erfahrungstransfer und erfolgreichen IT-Desintegrationsmanagement leisten.

Hierzu hat die Arbeit zunächst die wesentlichen Begriffe definiert und zueinander in Beziehung gesetzt, um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass sich bislang noch keine einheitliche Definition der Begriffe durchgesetzt hat. So werden bislang in Wissenschaft und Praxis verschiedene, jeweils unterschiedlich weit gefasste oder mehrdeutig belegte Begriffe verwendet. Dies erschwert die Entwicklung einer gemeinsamen Wissensbasis und das Vorankommen dieser Forschungsdomäne.

Des Weiteren ist festzustellen, dass sich das Forschungsfeld rund um die Rolle der IT in Desintegrationsprojekten seit 2008 nicht im gleichen Zuge wie die Integrationsforschung weiterentwickelt hat. So haben wiederholt durchgeführte Literaturstudien im Laufe der Jahre nur wenige wissenschaftliche Arbeiten identifiziert. Die Studien zur IT-Desintegration befassen sich vornehmlich mit Erfolgsfaktoren und beschreiben Vorgehensmodelle. Von Seiten der Beratungsfirmen werden Berichte beigelegt, die ihre jeweiligen Methoden kurz darstellen.

Vor dem Hintergrund dieses Forschungsstands wurde die Perspektive der Herausforderungen und Probleme in IT-Desintegrationsprojekten gewählt um hieraus eine Erklärung für den Desintegrationserfolg abzuleiten. So wurde im Rahmen der ersten Forschungsfrage untersucht, welche Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten feststellbar sind:

- I. *Welche IT-bezogenen Herausforderungen lassen sich im Rahmen von Desintegrationsprojekten empirisch identifizieren und welche Auswirkungen haben diese?*

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wurde untersucht, welche Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten feststellbar sind. Als Herausforderungen werden Problemstellungen aufgefasst, die als besonders anspruchsvoll bzw. aufwändig zu lösen gelten und somit einen erhöhten Ressourcenaufwand erfordern. Auf Grundlage eines induktiven Erkenntnisgewinnungsprozesses wurden zahlreiche Herausforderungen in 33 Experteninterviews identifiziert und beschrieben. Diese wurden im Modell typischer Herausforderungen der IT-Desintegration zusammengefasst. Es konnte gezeigt werden, dass alle identifizierten Herausforderungen mittelbar oder unmittelbar die IT-Desintegrationskomplexität beeinflussen. Diese beschreibt den Aufwand, der mit der Desintegration der IT-Landschaft in Folge einer Desinvestition verbunden ist. Sie ergibt sich aus der für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Anzahl an Aufgaben, dem Bedarf an Spezialisten sowie dem Abstimmungsbedarf zwischen Aufgaben und verschiedenen Interessensgruppen.



Um die Bedeutung der jeweiligen Herausforderungen zu bewerten, wurde eine Umfrage unter Praktikern mit Erfahrung in Desintegrationsprojekten durchgeführt. Von den 451 kontaktierten Personen haben 66 eine vollständige Bewertung abgegeben. Diese Expertenbewertung hat ergeben, dass Praktiker allen identifizierten Herausforderungen einen hohen Stellenwert beimessen. So ergeben sich nur geringe Unterschiede in der relativen Bewertung. Die größte Herausforderung stellen demnach der Verlust von IT-Fähigkeiten bzw. Fluktuation unter Kompetenzträgern, sowie Abhängigkeiten der Informationssysteme dar. Vertragliche Ungewissheiten und rechtliche Anforderungen stellen mit knapp unter 70 % Zustimmung zwar auch wesentliche Herausforderungen dar, sind in der relativen Reihenfolge, aber am Ende der Liste.

Darüber hinaus hat die Umfrage ergeben, dass 65 % der gesamten Projektkosten auf die IT-Desintegration entfallen. Dies übertrifft die bisherigen anekdotischen Aussagen, die in der Literatur zu finden sind (z.B. Leimeister et al. 2008a, 1774), und verdeutlicht die Bedeutung der Rolle der IT in Unternehmenstransaktionen noch einmal.

Wie sich zeigte, werden IT-Desintegrationsprojekte typischerweise als sehr komplex wahrgenommen und häufig unterschätzt. Es war davon auszugehen, dass sich diese Komplexität zumindest teilweise auf die identifizierten Herausforderungen zurückführen lässt. Ziel der zweiten Forschungsfrage war es daher, die Beziehung zwischen ausgewählten Herausforderungen und der IT-Desintegrationskomplexität sowie einen möglichen Einfluss auf den Desintegrationserfolg zu untersuchen:

## *II. Wie beeinflussen Herausforderungen die IT-Desintegrationskomplexität und den Erfolg eines Desintegrationsprojekts?*

Um die Ursachen und Wirkungen ausgewählter Herausforderungen eingehender zu beschreiben wurde das Modell der idealen Welt entwickelt. Dieses fußt auf der Theorie der strategischen IT-Ausrichtung und leitet hieraus vier Annahmen ab: Strategische Kontinuität, Unabhängige SGE Informationssysteme, Zentrale IT-Richtlinien und Kompetenzerhaltung. Auf Basis dieser Annahmen konstruiert das ideale Welt Modell eine hypothetische Situation, in welcher die Desintegration einer Geschäftseinheit kein großes Problem darstellt.

Anhand von fünf Fallstudien konnte gezeigt werden, dass Herausforderungen in IT-Desintegrationsprojekten auf eine Verletzung einer oder mehrerer Annahmen des Modells der idealen Welt zurückzuführen sind. Darüber hinaus gibt es auch Anzeichen dafür, dass eine hohe funktionale und strukturelle IT-Ausrichtung im Sinne des Modells nach Reynolds/Yetton (2015) positiv auf die Erfüllung der Annahmen des idealen Welt Modells wirkt und somit die IT-Desintegrationskomplexität reduziert. Unternehmen können somit durch Maßnahmen die ihre strategische IT-Ausrichtung verbessern auch ihre künftige Desintegrationsfähigkeit positiv beeinflussen.

Darüber hinaus liefert das vorgeschlagene Modell der idealen Welt einen alternativen Erklärungsansatz für das nicht intuitive Ergebnis der Studie von Böllhoff (2009, 260f.). Dieser findet einen überdurchschnittlich starken, höchst signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Bedeutung des Transaktionsobjekts für die Muttergesellschaft und dem Erfolg der Desintegration (vgl. Kapitel 3.3.1). Mit steigender Bedeutung der Geschäftseinheit nimmt

der Erfolg der Desintegration ab. Als möglichen Erklärungsansatz für dieses nicht intuitive Ergebnis führt Böllhoff (2009, 260f.) die Beteiligung vieler Führungskräfte aus a) persönlicher Verbundenheit zum Transaktionsobjekt oder b) karriereförderlicher Potenziale an. Dies führt seiner Argumentation nach aber zu einer geringen Motivation der Führungskräfte, welche sich auch auf die Projektmitglieder auswirkt und die Führungsstruktur im Projekt komplexer macht.

Ein alternativer Erklärungsansatz lässt sich aus dem Modell der idealen Welt ableiten: Eine hohe Bedeutung der Geschäftseinheit für die Muttergesellschaft führt dazu, dass diese stärker integriert ist um Synergiepotenziale zu realisieren. Eine starke Integration bedeutet im Umkehrschluss zahlreiche Abhängigkeit zwischen den Informationssystemen, was gemäß den Annahmen der idealen Welt die IT-Desintegrationskomplexität erhöht und somit die Erfolgsaussichten schmälert. Dies verdeutlicht einmal mehr, dass das vorgeschlagene Modell ein gutes Werkzeug zur Erfolgsabschätzung von Desintegrationsprojekten noch vor Projektbeginn darstellt.

Um auch die Problemstellungen, die sich aus der Zusammenarbeit zwischen Verkäufer und Käufer ergeben zu adressieren, wird das Modell der idealen Welt um die Annahme abgestimmter Transitionsmethoden erweitert. Ausgangspunkt hierfür war das in den Fallstudien beobachtete Phänomen mangelnder Kooperation zwischen Verkäufer und Käufer. So konnte gezeigt werden, dass Pfadabhängigkeiten zwischen der IT-Integrations- und IT-Desintegrationsmethode bestehen. Dies führte zur Entwicklung der *„Kontingenzhypothese der Transitionsmethode“*, welche besagt, dass durch eine geschickte Gestaltung des Transaktionsprozesses Wert geschaffen werden kann. Voraussetzung für diese kollaborative Wertschöpfung im Transaktionsprozess sind eine offene Kommunikation in den Verhandlungen, ein Mechanismus der es erlaubt Opportunitätskosten (Mehraufwand für eine bestimmte Desintegrationsmethode) und Wertsteigerungen zwischen beiden Vertragsparteien zu verteilen, sowie wie eine gute Kollaboration zwischen dem Desintegrations- und Integrationsteam.

In der Tradition der gestaltungsorientierten Wirtschaftsinformatik war es darüber hinaus auch das Ziel der Arbeit, die gewonnen Erkenntnisse für die Praxis nutzbar zu machen:

### *III. Welche Gestaltungsempfehlungen lassen sich für das Management von IT-Desintegrationsprojekten ableiten?*

Kondensiert man die Erkenntnisse aus den Fallstudien, so lassen sich elf wesentliche Lehren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft ziehen. Diese elf Lehren verstehen sich als eine Ergänzung und Konkretisierung der im Schrifttum bereits beschriebenen Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 3.3.1).

Bezüglich des Managements von IT-Desintegrationsprojekten sollten Projektverantwortliche insbesondere auf eine Kooperation zwischen dem Desintegrationsteam des Verkäufers und dem Integrationsteam des Käufers, eine dynamische Ressourcenbeschaffung, flexibel gestaltete Leistungsvereinbarungen, sowie Maßnahmen zur Sicherung der IT-Fähigkeiten achten. Darüber hinaus ist auch ein Bewusstsein für lokale Unterschiede wichtig.

Um eine desintegrationsfähige IT-Landschaft zu schaffen, muss ein Bewusstsein für die Rolle der IT im Unternehmen vorhanden sein, sollten IT-Verantwortliche in wichtigen Entscheidungsgremien vertreten sein und eine regelmäßige Bewertung individuell angepasster Informationssysteme bezüglich ihrer Notwendigkeit durchgeführt werden. Des Weiteren muss für eine vollständige und stets aktuelle Dokumentation der IT-Landschaft gesorgt, auf eine hohe strategische IT-Ausrichtung geachtet und Arbeitsverträge von Schlüsselpersonen mit Klauseln zur Bindung an das Unternehmen ausgestattet werden.

Die vorgestellten Lehren bündeln die Erfahrungen aus zahlreichen IT- Desintegrationsprojekten, um Praktiker bei der erfolgreichen Umsetzung von Desinvestitionsentscheidungen zu unterstützen.

Zusammenfassend betrachtet leistet diese Arbeit vier wesentliche Beiträge: (1) So werden die Grundlagen zu Unternehmenstransaktionen und insbesondere IT-Desintegrationsprojekten systematisch herausgearbeitet. (2) Ferner wird ein Einblick in die Zielsetzungen der verschiedenen Interessensgruppen geschaffen und aufgezeigt welche Ursachen und Wirkungsweisen IT-bezogener Herausforderungen in Desintegrationsprojekten. (3) Das ‚Modell der idealen Welt‘ bietet einen Erklärungsansatz für die Komplexität und somit den Erfolg von IT-Desintegrationsprojekten. Hierdurch trägt es sowohl zur Forschung im Bereich der strategischen IT-Ausrichtung als auch zur noch jungen IT-Desintegrationsforschung bei (4) Für Praktiker leistet die Dissertation einen Beitrag, indem wesentliche Lehren für das Management von IT-Desintegrationsprojekten und die Schaffung einer desintegrationsfähigen IT-Landschaft gezogen werden. Das ‚Modell der idealen Welt‘ können Praktiker dazu verwenden, Herausforderungen im Rahmen einer Due Diligence Prüfung frühzeitig zu antizipieren. Darüber hinaus bietet es einen Ansatz, um Unternehmen auf künftige Desinvestitionen vorzubereiten.

## 7.2 Limitationen und Ausblick

Diese Arbeit ist einerseits durch den Fokus auf Desinvestitionsaktivitäten von Mischkonzernen (engl. *multi business organizations*), bei denen das Transaktionsobjekt eine vollständige Geschäftseinheit darstellt, limitiert. Es ist daher zu überprüfen, inwiefern die Erkenntnisse auch auf kleine Unternehmenstransaktionen übertragbar sind. So kann vermutet werden, dass Unternehmenstransaktionen mit dem Ziel einzelne Funktionen (z.B. Forschung und Entwicklung) zu desintegrieren anderen Herausforderungen gegenüberstehen. Diese Transaktionen könnten stärkere Ähnlichkeiten zu Outsourcingprojekten aufweisen.

Während das Modell der idealen Welt die IT-Desintegrationskomplexität bereits gut erklärt, bleibt offen, weshalb in manchen Fällen Projekte mit hoher und geringer Komplexität gleichermaßen zum Erfolg führen können. Dies lässt dies auf das Vorhandensein weiterer Einflussfaktoren schließen (vgl. Diskussion in Kapitel 5.4.4). Mögliche Erklärungsansätze für diesen Zusammenhang und somit Möglichkeiten für weitere Forschung sind insbesondere

- eine noch nicht hinreichend differenzierende Messung des Desintegrationserfolgs,
- das Fehlen einer wesentlichen Annahme zur Erhöhung der Erklärungskraft des Modells,
- das Vorhandensein mediiender oder moderierender Faktoren zwischen der IT-Desintegrationskomplexität und dem Desintegrationserfolg, wie beispielsweise spezifische Erfolgsfaktoren oder Desintegrationsfähigkeiten.

Der Fokus dieser Arbeit lag auf Herausforderungen in Desintegrationsprojekten. Welche Auswirkungen eine IT-Desintegration auf das Mutterunternehmen und dessen strategische IT-Ausrichtung hat, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit. Vor dem Hintergrund der Studie von Fubini et al. (2013), welche besagt, dass Unternehmen bis zu drei Jahre benötigen um sich zu regenerieren, bietet die Theorie der strategischen IT-Ausrichtung möglicherweise auch einen guten Analyserahmen um Implikationen für die Muttergesellschaft zu analysieren.

Eine weitere Limitation ist die Tatsache, dass alle Fallstudien Zeitpunktaufnahmen eines Unternehmens darstellen. Um Entwicklung von Desintegrationsfähigkeiten zu untersuchen wären Längsschnittstudien mit Serienverkäufern (engl. *serial divestors*) notwendig. Hieraus könnten interessante Rückschlüsse auf das organisationale Lernen, organisatorische und technische Veränderungen und deren Implikationen, sowie das Potenzial von Skaleneffekten für Serienverkäufer gezogen werden.

Eine weitere offene Forschungsfrage ist die Rolle der Unternehmensarchitektur für Desintegrationsprojekte. Dies betrifft im Wesentlichen die IT-Plattformstrategie Modell der strategischen IT-Ausrichtung nach Reynolds/Yetton (2015). Hieraus ergibt sich die Frage nach der optimalen Gestaltung der Unternehmensarchitektur um sowohl Desintegrationsprojekte effizient durchführen zu können als auch einen wirtschaftlichen operativen Betrieb zu gewährleisten.

Neben qualitativen Forschungsmethoden bergen auch quantitative Ansätze Potenziale, die noch junge Disziplin der IT-Desintegrationsforschung mit empirischen Erkenntnissen voranzubringen. So hat diese Arbeit wesentliche Konzepte entwickelt, auf denen quantitative Forschungsmethoden aufsetzen können. Insbesondere eine großzahlige Evaluation des Modells der idealen Welt kann einen wesentlichen Forschungsbeitrag leisten.

Aus Sicht der Praktiker wäre weitere Forschung zur Evaluation der Ausgangssituation im Rahmen der Due Diligence Prüfung sinnvoll. So bietet es sich beispielsweise an, das Modell der idealen Welt in detaillierte Ausprägungen für ein Reifegradmodell zu überführen.



## 8 Literaturverzeichnis

- Agrawal, M.; Kishore, R.; Rao, H. (2006):** Market reactions to E-business outsourcing announcements: An event study. In: *Information & Management*, Jahrgang 43 (2006), S. 861-873.
- Ahn, S.; Denis, D.J. (2004):** Internal capital markets and investment policy: evidence from corporate spinoffs. In: *Journal of Financial Economics*, Jahrgang 71 (2004), S. 489-516.
- Aier, S.; Riege, C.; Winter, R. (2008):** Unternehmensarchitektur - Literaturüberblick und Stand der Praxis. In: *Wirtschaftsinformatik*, (2008) Nr. 4, S. 292-304.
- Aier, S.; Schönherr, M. (2006):** Evaluating Integration Architectures – A Scenario-Based Evaluation of Integration Technologies. In: *Trends in Enterprise Application Architecture*, Draheim, D.; Weber, G. (Hrsg.). Springer Verlag, Berlin, Germany 2006, S. 2-14.
- Alexander, G.; Benson, P.G.; Kampmeyer, J. (1984):** Investigating the valuation effects of announcement of voluntary corporate sell-offs. In: *Journal of Finance*, Jahrgang 39 (1984), S. 503-517.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993):** Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 14 (1993) Nr. 1, S. 33-46.
- Anand, J.; Singh, H. (1997):** Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 18 (1997), S. 99-118.
- Anbari, F.T. (2003):** Earned value project management method and extensions. In: *Project Management Journal*, Jahrgang 34 (2003), S. 12-23.
- Angwin, D. (2004):** Speed in M & A Integration : The First 100 Days. In: *European Management Journal*, Jahrgang 22 (2004), S. 418-430.
- Anselmi, C.; Autry, J. (2010):** Managing the IT Aspects of a Large-scale Divestiture (White Paper). Intel Information Technology: Business Solutions, 2010.
- Ansoff, H.I. (1965):** Corporate strategy: An analytical approach to business policy approach for growth and expansion, McGraw-Hill, New York, USA 1965.
- Applegate, L.M.; Watson, E.; Vatz, M. (2007):** Royal DSM N. V.: Information Technology Enabling Business Transformation. Harvard Business School, 2007.
- Atkinson, R. (1999):** Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. In: *International Journal of Project Management*, Jahrgang 17 (1999), S. 337-342.
- Avison, D.; Jones, J.; Powell, P.; Wilson, D. (2004):** Using and validating the strategic alignment model. In: *Journal of Strategic Information Systems*, Jahrgang 13 (2004) Nr. 3, S. 223-246.
- Babbie, E. (2010):** The Practice of Social Research. (12. Auflage), Wadsworth Cengage Learning, Belmont, CA 2010.
- Baccarini, D. (1996):** The concept of project complexity—a review. In: *International Journal of Project Management*, Jahrgang 14 (1996) Nr. 4, S. 201-204.
- Baets, W. (1992):** Aligning information systems with business strategy. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Jahrgang 1 (1992) Nr. 4, S. 205-213.
- Baker, E.W.; Niederman, F. (2014):** Integrating the IS functions after mergers and acquisitions: Analyzing business-IT alignment. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Jahrgang 23 (2014) Nr. 2, S. 112-127.
- Barbini, E.; Bukovinski, J.; Guang, Z.; Lee, A.; Lisio, P. (2004):** Lenovo to Acquire IBM Personal Computing Division. IBM Media Relations, 2004.
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Jahrgang 17 (1991) Nr. 1, S. 99-120.
- Bartsch, D. (2005):** Unternehmenswertsteigerung durch strategische Desinvestitionen: Eine Ereignisstudie am deutschen Kapitalmarkt, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2005.



- Belassi, W.; Tukel, O. (1996):** A new framework for determining critical success/failure factors in projects. In: *International Journal of Project Management*, Jahrgang 14 (1996), S. 141-151.
- Benbasat, I.; Goldstein, D.K.; Mead, M. (1987):** The case research strategy in studies of information systems. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 11 (1987) Nr. 3, S. 369-386.
- Bergeron, F.; Raymond, L.; Rivard, S. (2004):** Ideal patterns of strategic alignment and business performance. In: *Information & Management*, Jahrgang 41 (2004) Nr. 8, S. 1003-1020.
- Bezemer, C.-P.; Zaidman, A. (2010):** Multi-tenant SaaS applications: maintenance dream or nightmare? , Proceedings of the Joint ERCIM Workshop on Software Evolution (EVOL) and International Workshop on Principles of Software Evolution (IWSE) (S. 88-92). Antwerp, Belgien: ACM.
- Bharadwaj, A.S. (2000):** A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 24 (2000) Nr. 1, S. 169-196.
- Bierich, M. (1988):** Der wirtschaftliche Erfolg von Auslandsgesellschaften. In: *Unternehmungserfolg. Planung, Ermittlung, Kontrolle*, Domsch, M. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 1988.
- Birnstiel, C. (2011):** Siemens plant Börsengang von Osram Siemens Corporate Communications, 2011.
- Blum, U.C.H.; Karmann, A.; Lehmann-Waffenschmidt, M.; Thum, M.; Wälde, K.; Wieland, B.W.; Wiesmeth, H. (2003):** Grundlagen Der Volkswirtschaftslehre. (2. Auflage), Springer Verlag, Berlin 2003.
- Boddewyn, J.J.; Torneden, R. (1973):** U.S. Foreign Divestment: A Preliminary Survey. In: *Columbia Journal of World Business*, Jahrgang 8 (1973) Nr. 2, S. 25-29.
- Böhm, M.; Hansbauer, G.; Müller, S.; Leimeister, J.M.; Krcmar, H. (2011a):** Corporate Divestitures: Towards Measuring the Success of IT Carve-Out Projects. European Academy of Management (EURAM) Annual Conference (S. 1-35). Tallinn, Estonia.
- Böhm, M.; Henningsson, S.; Leimeister, J.M.; Yetton, P.; Krcmar, H. (2011b):** A Dual View on IT Challenges in Corporate Divestments and Acquisitions. 32nd International Conference on Information Systems (ICIS) (S. Paper 20). Shanghai, China.
- Böhm, M.; Leimeister, S.; Riedl, C.; Krcmar, H. (2009):** Cloud Computing: Outsourcing 2.0 oder ein neues Geschäftsmodell zur Bereitstellung von IT-Ressourcen? In: *Information Management & Consulting*, Jahrgang 24 (2009), S. 6-14.
- Böhm, M.; Nominacher, B.; Fähling, J.; Leimeister, J.M.; Yetton, P.; Krcmar, H. (2010):** IT Challenges in M&A Transactions – The IT Carve-Out View on Divestments. 31st International Conference on Information Systems (ICIS) (S. Paper 105). St. Louis.
- Böllhoff, D. (2009):** Demerger-Management, Gabler, Wiesbaden 2009.
- Bongard, S. (1994):** Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung : Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1994.
- Bower, J.L.; Christensen, C.M. (1995):** Disruptive Technologies: Catching the Wave. In: *Harvard Business Review*, Jahrgang 73 (1995) Nr. 1, S. 43-53.
- Bowman, C.; Ambrosini, V. (2003):** How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. In: *British Journal of Management*, Jahrgang 14 (2003) Nr. 4, S. 289-303.
- Bowman, E.H.; Singh, H. (1993):** Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 14 (1993) Nr. Special Issue, S. 5-14.
- Brauer, M. (2006):** What Have We Acquired and What Should We Acquire in Divestiture Research? A Review and Research Agenda. In: *Journal of Management*, (2006).

- Brauer, M.; Schimmer, M. (2010):** Performance effects of corporate divestiture programs. In: Journal of Strategy and Management, Jahrgang 3 (2010), S. 84-109.
- Broadbent, M.; Weill, P.; Neo, B. (1999):** Strategic context and patterns of IT infrastructure capability. In: The Journal of Strategic Information Systems, Jahrgang 8 (1999) Nr. 2, S. 157-187.
- Broyd, R.; Storch, B. (2006):** Carve to measure. In: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 1221-1237.
- Brüggerhoff, J. (1992):** Management von Desinvestitionen (41. Band), Gabler Verlag 1992.
- BSI, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2013):** IT-Grundschutzkataloge: M 5.62 Geeignete logische Segmentierung. <https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/ITGrundschutz/ITGrundschutzKataloge/Inhalt/content/m/m05/m05062.html> (Abruf: 05.11.2015).
- Buchta, D.; Eul, M.; Schulte-Croonenberg, H. (2009):** Strategisches IT-Management: Wert steigern, Leistung steuern, Kosten senken. (3. Auflage), Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.
- Byerly, R.T.; Lamont, B.T.; Keasler, T. (2003):** Business portfolio restructuring, prior diversification posture and investor reactions. In: Managerial and Decision Economics, Jahrgang 24 (2003) Nr. 8, S. 535-548.
- Capron, L. (1999):** The long-term performance of horizontal acquisitions. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 20 (1999), S. 987-1018.
- Carr, N.G. (2003):** IT doesn't matter. In: Harvard Business Review, Jahrgang 81 (2003) Nr. 5, S. 41-49.
- Carrillat, F.; Jaramillo, F.; Mulki, J. (2007):** The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. In: International Journal of Service Industry Management, Jahrgang 18 (2007) Nr. 5, S. 472-490.
- Cascorbi, A. (2003):** Demerger-Management: Wertorientierte Desintegration von Unternehmen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.
- Chakravarthy, B.; Henderson, J. (2007):** From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a changing context. In: Management Decision, Jahrgang 45 (2007) Nr. 3, S. 642-652.
- Chan, Y.E.; Reich, B.H. (2007):** IT alignment: what have we learned? In: Journal of Information Technology, Jahrgang 22 (2007), S. 297-315.
- Charifzadeh, M. (2002):** Corporate Restructuring: Ein wertorientiertes Entscheidungsmodell, Josef Eul Verlag, Lohmar 2002.
- Christensen, C.M. (2013):** Disruptive Innovation. In Soegaard, M.; Dam, R.F. (Editoren), The Encyclopedia of Human-Computer Interaction. Aarhus, DK: The Interaction Design Foundation.
- Ciborra, C.U. (1997):** De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. In: Scandinavian Journal of Information Systems, Jahrgang 9 (1997), S. 67-82.
- Clark, C.E.; Doyle, A.L.; Wilson, A.; Coury, B.; Weirens, J.M. (2013):** Divestiture Survey Report 2013: Sharpening your Strategy. Deloitte Corporate Finance, 2013.
- Clark, K.B. (1989):** Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development. In: Management Science, Jahrgang 35 (1989) Nr. 10, S. 1247-1263.
- Coenenberg, A.G.; Schultze, W. (2011):** Akquisition und Unternehmensbewertung. In: Betriebswirtschaft für Führungskräfte: Eine Einführung für Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Geisteswissenschaftler (4. Band), Busse von Colbe, W.; Coenenberg, A.G.; Kajüter, P.; Linnhoff, U.; Pellens, B. (Hrsg.). Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2011, S. 353-384.

- Cooper, H.M. (1988):** Organizing knowledge syntheses: A taxonomy of literature reviews. In: Knowledge in Society, Jahrgang 1 (1988) Nr. 1, S. 104-126.
- Copeland, T.; Weston, F.J. (1988):** Financial Theory and Corporate Policy. (3. Auflage), Addison-Wesley, Menlo Park, CA 1988.
- Coury, R.; Wilson, A.; Weirens, J.M. (2009):** A closer look at carve-outs.
- Coury, R.; Wilson, A.; Weirens, J.M.; Hottois, B.; Whitmore, C.; Choo, D. (2011):** Divestiture Survey Report: Carve-out trends and leading practices. Deloitte Corporate Finance, 2011.
- Cuellar, M. (2010):** Assessing Project Success : Moving Beyond the Triple Constraint  
Assessing Project Success : Moving Beyond the Triple Constraint. Beitrag vorgestellt auf der Name, St. Louis, S. Paper 13.
- Daft, R.L. (2008):** Organization Theory and Design. (10. Auflage), South-Western Cengage Learning, Mason, OH 2008.
- Datta, D.K.; Grant, J.H. (1990):** Relationship Between Type of Acquisition, The Autonomy Given to the Acquired Firm, and Acquisition Success: An Empirical Analysis. In: Journal of Management, Jahrgang 16 (1990), S. 29.
- de Saint Exupéry, A. (1948):** Citadelle (1948) / Die Stadt in der Wüste, Éditions Gallimard, Paris, Frankreich 1948.
- de Wit, A. (1988):** Measurement of project success. In: International Journal of Project Management, Jahrgang 6 (1988), S. 164-170.
- Defren, T. (2009):** Einleitung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.
- Delak, B. (2008):** Initial Due Diligence of Information Technology as Risk Identification before Capital Investment in Finance Industry. Beitrag vorgestellt auf der Name, S. 95-105.
- Deloitte Corporate Finance (2010):** Divestiture M&A News - Q1 2010 Divestiture Activity Reflect Strengthening of overall Economy. Small (i.Auflage).
- DePamphilis, D. (2011):** Mergers, Acquisitions and other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions, Academic Press, San Diego, CA 2011.
- Dern, G. (2011):** Integrationsmanagement in der Unternehmens-IT: Systemtheoretisch fundierte Empfehlungen zur Gestaltung von IT-Landschaft und IT-Organisation, Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden 2011.
- DGS (2014):** Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). [www.soziologie.de/index.php?id=19](http://www.soziologie.de/index.php?id=19) (Abruf: 12.03.2015).
- Dibbern, J.; Goles, T.; Hirschheim, R.; Jayatilaka, B. (2004):** Information systems outsourcing: a survey and analysis of the literature. In: SIGMIS Database, Jahrgang 35 (2004) Nr. 4, S. 6-102.
- Diener, E.; Crandall, R. (1978):** Ethics in Social and Behavioral Research, The University of Chicago Press, Chicago 1978.
- Dohm, L. (1989):** Die Desinvestition als strategische Handlungsalternative: Eine Studie des Desinvestitionsverhaltens U.S.-amerikanischer Grossunternehmen, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 1989.
- Domke, B. (2012):** Was ist ein Carve-Out? In: Harvard Business Manager, Jahrgang 34 (2012) Nr. 6, S. 17.
- Donaldson, L. (1994):** Corporate restructuring: Managing the change process from within, Harvard Business School Press, Boston, USA 1994.
- Drumm, H.J. (1996):** Das Paradigma der neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 56 (1996) Nr. 1, S. 7-20.

- Du, K.; Tanriverdi, H. (2010):** The performance effects of transitional IT services in corporate spin-offs. Beitrag vorgestellt auf der Name, St. Louis, S. Paper 248.
- Duan, C.; Grover, V.; Balakrishnan, N.R. (2009):** Business Process Outsourcing: an event study on the nature of processes and firm valuation. In: European Journal of Information Systems, Jahrgang 18 (2009), S. 442-457.
- Duden (1999):** Das grosse Wörterbuch der deutschen Sprache in zehn Bänden, Dudenverlag, Mannheim 1999.
- Duden (2014):** Duden online. Mannheim, [www.duden.de](http://www.duden.de) (abgerufen am: 17.09.2014): Dudenverlag.
- Duhaime, I.M.; Grant, J.H. (1984):** Factors influencing divestment decision-making: Evidence from a field study. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 5 (1984) Nr. 4, S. 301-318.
- Dvir, D.; Lipovetsky, S.; Shenhar, A.J.; Tishler, A. (1998):** In search of project classification: a non-universal approach to project success factors. In: Research Policy, Jahrgang 27 (1998), S. 915-935.
- Dvir, D.; Raz, T.; Shenhar, A.J. (2003):** An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. In: International Journal of Project Management, Jahrgang 21 (2003), S. 89-95.
- Edmondson, A.C.; McManus, S.E. (2007):** Methodological Fit in Management Field Research. In: Academy of Management Review, Jahrgang 32 (2007) Nr. 4, S. 1155-1179.
- Eichinger, A. (2001):** Desinvestitionen in Deutschland: Eine empirische Untersuchung der Kapitalmarktreaktionen auf die Ankündigung von Sell-Offs, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2001.
- Einstein, A. (1934):** Zur Methodik der theoretischen Physik. In: Mein Weltbild, Seelig, C. (Hrsg.). 31. Auflage. Ullstein Verlag 2010, Originalausgabe 1934, S. 126 - 131.
- Eisenhardt, K.M. (1989):** Building theories from case study research. In: Academy of Management Review, Jahrgang 14 (1989) Nr. 4, S. 532-550.
- Fähling, J.; Böhm, M.; Leimeister, J.M.; Yetton, P.W.; Krcmar, H. (2010):** Managing the IT Carve-Out in a SBU Divestment. 18th European Conference on Information Systems (ECIS) (S. Paper 132). Pretoria, South Africa.
- Fähling, J.; Leimeister, J.M.; Yetton, P.W.; Krcmar, H. (2009):** Managing an IT carve-out at a multi-national enterprise: A teaching case. Beitrag vorgestellt auf der Name, Verona, Italy, S. Paper 140.
- Fama, E.F.; Fisher, L.; Jensen, M.C.; Roll, R. (1969):** The Adjustment of Stock Prices to New Information. In: International Economic Review, Jahrgang 10 (1969), S. 1-21.
- Fortune, J.; White, D. (2006):** Framing of project critical success factors by a systems model. In: International Journal of Project Management, Jahrgang 24 (2006), S. 53-65.
- Friedrich, A. (1998):** Erfolgreicher Unternehmensverkauf: Vorbereitung, Kaufpreisfindung, Verhandlungsführung, Gabler Verlag, Wiesbaden 1998.
- Fröschl, F. (1999):** Vom IuK-Outsourcing zum Business Process Outsourcing. In: Wirtschaftsinformatik, Jahrgang 41 (1999) Nr. 5, S. 458-460.
- Fubini, D.; Park, M.; Thomas, K. (2013):** Profitably parting ways: Getting more value from divestitures. In: McKinsey Quarterly, (2013) Nr. February, S. 1-8.
- Gaughan, P.A. (2011):** Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. (5. Auflage), John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2011.
- Gehrke, I. (1999):** Desinvestitionen erfolgreich planen und steuern: mit Beispielen aus der chemischen Industrie, Vahlen Verlag, München 1999.
- Geidner, A. (2009):** Der Wandel der Unternehmensführung in Buyouts Eine Untersuchung Private-Equityfinanzierter Desinvestitionen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.

- Gertner, R.; Powers, E.; Scharfstein, D. (2002):** Learning about Internal Capital Markets from Corporate Spin-offs. In: *The Journal of Finance*, Jahrgang 57 (2002), S. 2479-2506.
- Ghemawat, P. (1991):** *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press 1991.
- Ghertman, M. (1988):** Foreign subsidiary and parents' roles during strategic investment and divestment decisions. In: *Journal of International Business Studies*, Jahrgang 19 (1988) Nr. 1, S. 47-67.
- Giacomazzi, F.; Panella, C.; Pernici, B.; Sansoni, M. (1997):** Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model. In: *Information & Management*, Jahrgang 32 (1997), S. 289-302.
- Gibran, K. (2003):** *Erde und Seele*. In: *Sämtliche Werke* (3. Band), Assaf, U.; Assaf, S.Y. (Hrsg.). Patmos, Düsseldorf 2003.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2009):** *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (3. Auflage), VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2009.
- Glaum, M. (1996):** *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*, Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.
- Glaum, M.; Lindemann, J.; Friedrich, N. (2006):** *Erfolg von Mergers & Acquisitions: Ergebnisse empirischer Forschung*. In: *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 287-314.
- Gleason, K.; Madura, J.; Pennathur, A.K. (2006):** Valuation and Performance of Reacquisitions Following Equity Carve-Outs. In: *The Financial Review*, Jahrgang 41 (2006).
- Glück, H. (Hrsg.) (2010):** *Metzler-Lexikon Sprache* (4 ed.). Verlag J. B. Metzler, Stuttgart 2010.
- Gole, W.J.; Hilger, P.J. (2008):** *Corporate Divestitures: A Mergers and Acquisitions Best Practices Guide*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ 2008.
- Goold, M.; Campbell, A.; Alexander, M. (1998):** Corporate Strategy and Parenting Theory. In: *Long Range Planning*, Jahrgang 31 (1998), S. 308-314.
- Goold, M.; Pettifer, D.; Young, D. (2001):** Redesigning the Corporate Centre. In: *European Management Journal*, Jahrgang 19 (2001), S. 83-91.
- Gopinath, C.; Becker, T. (2000):** Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestitures. In: *Journal of Management*, Jahrgang 26 (2000) Nr. 1, S. 63-83.
- Gorden, R.L. (1975):** *Interviewing: strategy, techniques, and tactics*. (1. Auflage), Dorsey Press, Homewood, IL 1975.
- Graml, R. (1996):** *Unternehmenswertsteigerung durch Desinvestitionen - Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Management Buy-Out*, Lang Verlag, Frankfurt a. M. 1996.
- Gregor, S. (2006):** The nature of theory in information systems. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 30 (2006) Nr. 3, S. 611-642.
- Griffin, A. (1997):** The effect of project and process characteristics on product development cycle time. In: *Journal of Marketing Research*, Jahrgang 34 (1997) Nr. 2, S. 24-35.
- Gusinde, P. (2000):** *Discontinuing Operations: die Behandlung von Desinvestitionen in der Rechnungslegung*. Dissertation, Universität St.Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen
- Hamilton, R.T.; Chow, Y.K. (1993):** Why managers divest - evidence from New Zealand's largest companies. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 14 (1993) Nr. 6, S. 479-484.

- Hart, C. (1998):** Doing a literature review: releasing the social science research imagination, SAGE Publications, London 1998.
- Heilmann, H. (1989):** Integration: Ein zentraler Begriff der Wirtschaftsinformatik im Wandel der Zeit. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jahrgang 26 (1989) Nr. 150, S. 46-58.
- Heilmann, W. (1962):** Gedanken zur integrierten Datenverarbeitung. In: ADL-Nachrichten, Jahrgang 24 (1962), S. 202-213.
- Heininger, R.; Böhm, M.; Krcmar, H. (2013):** Managing Heterogeneity in IT Service Management: Towards a Research Agenda. Workshop Theme: Delivering and Managing Services in "Systems of Service Systems" (Pre-ICIS Workshop). Milan, Italy.
- Henderson, J.; Venkatraman, N. (1993):** Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. In: IBM Systems Journal, Jahrgang 32 (1993) Nr. 1, S. 4-16; reprint of 1999.
- Henningsson, S. (2007):** Strategic value of IS integration in M&A - the relation between IS integration and M&A as a tool for corporate strategy. Beitrag vorgestellt auf der Name, Waikoloa, Big Island, Hawaii, S. Artiekl 221b.
- Henningsson, S.; Yetton, P. (2013):** IT-based Value Creation in Serial Acquisitions. 13th Annual European Academy of Management Conference (S. paper 1756). Istanbul, Turkey.
- Hite, G.; Owers, J. (1983):** Security price reaction around corporate spin-off announcements. In: Journal of Financial Economics, Jahrgang 12 (1983), S. 409-436.
- Hoberg, P.; Wollersheim, J.; Böhm, M.; Krcmar, H. (2012):** Cloud Computing - Überblick und Herausforderungen für das Controlling. In: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Jahrgang 24 (2012) Nr. 6, S. 294-300.
- Holzapfel, H.-J.; Pällath, R. (2003):** Unternehmenskauf in Recht und Praxis: rechtliche und steuerliche Aspekte. (11. Auflage), RWS-Verlag, Köln 2003.
- Homburg, C.; Bucerius, M. (2006):** Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 27 (2006), S. 347-367.
- Huang, Z.; Poli, M.; Mithiborwala, H.S.; Success, A.O. (2009):** Project Strategy : Success Themes for Strategic Projects. In: Management Science, (2009), S. 1282-1289.
- Hubbard, D.W.** How to measure anything: Finding the value of intangibles in business, Wiley & Sons, Hoboken, NJ, USA.
- Hungenberg, H. (2004):** Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.
- Ika, L.A. (2009):** Project success as a topic in project management journals. In: Project Management Journal, Jahrgang 40 (2009), S. 6-19.
- Itami, H.; Numagami, T. (1992):** Dynamic interaction between strategy and technology. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 13 (1992) Nr. S2, S. 119-135.
- Jagersma, P.; van Gorp, D. (2003):** International divestments - an empirical perspective. In: Business Horizons, Jahrgang 46 (2003) Nr. 6, S. 61-69.
- Jain, P. (1985):** The effect of voluntary sell-off announcements on shareholder wealth. In: Journal of Finance, Jahrgang 40 (1985), S. 209-224.
- Jansen, A. (1986):** Desinvestitionen: Ursachen, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten (721. Band), Peter Lang Verlag, Frankfurt a. M. 1986.
- Jansen, S.A. (2008):** Mergers & Acquisitions, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Jensen, S. (2015):** Trennungsangst. In: Manager Magazin, (2015) Nr. 4, S. 22.
- Jiang, B.; Qureshi, A. (2006):** Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. In: Management Decision, Jahrgang 44 (2006), S. 44-55.

- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2008):** Exploring Corporate Strategy. (8. Auflage), Pearson Education, Essex, UK 2008.
- Johnson, R.A.; Hoskisson, R.; Hitt, M. (1993):** Board of directors involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 14 (1993), S. 33-50.
- Kaiser, K.; Stouraitis, A. (1995):** Value creation through corporate restructuring: European divestitures. In: European Management Journal, Jahrgang 13 (1995), S. 164-174.
- Kaplan, S.N.; Weisbach, M.S. (1992):** The Success of Acquisitions: Evidence from Divestitures. In: The Journal of Finance, Jahrgang 47 (1992), S. 107-138.
- Kathuria, R.; Joshi, M.P.; Porth, S.J. (2007):** Organizational alignment and performance: past, present and future. In: Management Decision, Jahrgang 45 (2007), S. 503-517.
- Kerzner, H. (2009):** Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling, Wiley 2009.
- Keßler, H.; Winkelhofer, G. (2002):** Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten, Springer Verlag, Berlin 2002.
- King, D.R.; Dalton, D.R.; Daily, C.M.; Covin, J.G. (2004):** Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 25 (2004), S. 187-200.
- Kirchmaier, T. (2006):** Demergers - or is Divorce Attractive? The Logic and Performance of European Demergers. In: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 1261-1285.
- Koch, A.; Menke, J.-P. (2008):** IT Due Diligence. In: Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen (5. Band), Strauch, J. (Hrsg.). Schäffer-Pöschel, Stuttgart 2008, S. 599-630.
- Kornmeier, M. (2007):** Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten: Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler, Physica-Verlag, Heidelberg 2007.
- Krcmar, H. (2010):** Informationsmanagement. (5. Auflage), Springer, Berlin 2010.
- Krcmar, H. (2015):** Informationsmanagement. (6. Auflage), Springer, Berlin 2015.
- Kreuz, W.; Vallerien, S. (2004):** Putting Out the For-Sale Sign. In: AT&Kearney Executive Agenda, Jahrgang 7 (2004) Nr. 2, S. 37-43.
- Kromer, G.; Stucky, W. (2002):** Die Integration von Informationsverarbeitungsressourcen im Rahmen von Mergers & Acquisitions. In: Wirtschaftsinformatik, Jahrgang 44 (2002) Nr. 6, S. 523-533.
- Lacity, M.C.; Hirschheim, R. (1993):** The Information Systems Outsourcing Bandwagon. In: Sloan Management Review, Jahrgang 35 (1993) Nr. 1, S. 73-86.
- Lajoux, A.R.; Elson, C.M. (2006):** Conducting Due Diligence: An Overview. In: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Langendorf, M. (2010):** Presseinformation: Atos Origin und Siemens gründen führenden europäischen IT-Service-Dienstleister. Siemens Corporate Communications, 2010.
- Larsen, M.H. (2004):** ICT Integration in an M&A Process. Beitrag vorgestellt auf der Name, Shanghai, China, S. 1146-1159.
- Larsson, R.; Finkelstein, S. (1999):** Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions : A Case Survey of Synergy Realization. In: Organization, (1999).
- Lechler, T.G.; Dvir, D. (2010):** An Alternative Taxonomy of Project Management Structures: Linking Project Management Structures and Project Success. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Jahrgang 57 (2010), S. 198-210.
- Lee, D.D.; Madhavan, R. (2010):** Divestiture and Firm Performance: A Meta-Analysis. In: Journal of Management, Jahrgang 36 (2010) Nr. 6, S. 1345-1371.

- Lee, J. (2001):** The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. In: *Information & Management*, Jahrgang 38 (2001), S. 323-335.
- Lehner, F. (2009):** Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und Technische Unterstützung. (3. Auflage), Hanser Verlag, München 2009.
- Leimeister, J.M.; Böhm, M.; Yetton, P. (2012):** Managing IT in a Business Unit Divestiture. In: *Management Information Systems Quarterly Executive*, Jahrgang 11 (2012) Nr. 1, S. 37-48.
- Leimeister, S. (2010):** IT Outsourcing Governance: Client Types and Their Management Strategies, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- Leimeister, S.; Leimeister, J.M.; Fähring, J.; Krcmar, H. (2008a):** Exploring Success Factors for IT Carve Out Projects. Beitrag vorgestellt auf der Name, Galway, Ireland, S. 1764-1776.
- Leimeister, S.; Leimeister, J.M.; Irmischer, A.; Krcmar, H. (2008b):** Erfolgsfaktoren für die systematische Durchführung von IT Carve Outs – eine explorative Untersuchung. Beitrag vorgestellt auf der Name, München, S. 627-638.
- Lenhard, R. (2009):** Erfolgsfaktoren von Mergers & Acquisitions in der europäischen Telekommunikationsindustrie 2009.
- Loh, L.; Venkatraman, N. (1992):** Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. In: *Information Systems Research*, Jahrgang 3 (1992) Nr. 4, S. 334-358.
- Lubatkin, M.; Shrieves, R.E. (1986):** Towards Reconciliation of Market Performance Measures to Strategic Management Research. In: *The Academy of Management Review*, Jahrgang 11 (1986), S. 497.
- Lucks, K.; Meckl, R. (2002):** Internationale Mergers & Acquisitions: Der Prozessorientierte Ansatz, Springer, Berlin 2002.
- Luftman, J.; Ben-Zvi, T. (2011):** Key Issues for IT Executives 2011: Cautious Optimism in Uncertain Economic Times. In: *Management Information Systems Quarterly Executive (MISQE)*, Jahrgang 10 (2011) Nr. 4, S. 203-212.
- Lussier, R.N. (2008):** Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development, South-Western 2008.
- MacDonald, H. (1991):** The Strategic Alignment Process. In: *The Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*, Morton, S.; Michael, S. (Hrsg.). Oxford University Press, London 1991, S. 310-322.
- MacMillan, I.C. (1989):** How Long Can You Sustain a Competitive Advantage? In: *The Strategic Planning Management Reader*, Fahey, L. (Hrsg.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989, S. 23-27.
- Madura, J.; Nixon, T.D. (2002):** The long-term performance of parent and units following equity carve-outs. In: *Applied Financial Economics*, (2002).
- Maes, R.; Rijsenbrij, D.; Truijens, O.; Goedvolk, H. (2000):** Redefining business-IT alignment through a unified framework. Landelijk Architectuur Congres. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam: PrimaVera Working Paper Series 2000-19.
- Makadok, R. (2011):** Invited Editorial: The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. In: *Journal of Management*, Jahrgang 37 (2011) Nr. 5, S. 1316-1334.
- Manusky, D.; Ramchandran, A.; Walker, R.; Stimpson, M. (2008):** Breaking up is hard to do: Five questions for every CIO whose company is divesting a business. In: *Wired for winning? Managing IT effectively in M&A*, Booth, A.; Geller, G. (Hrsg.). Deloitte, New York, NY 2008, S. 73-76.
- Markus, L.M. (2001):** Reflections on the systems integration enterprise. In: *Business Process Management Journal*, Jahrgang 7 (2001) Nr. 3, S. --.



- Martin, P.Y. (1986):** Grounded Theory and Organizational Research. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Jahrgang 22 (1986) Nr. 2, S. 141-157.
- Matthes, F.; Schneider, A.W.; Schulz, C. (2012):** IT Carve-out Guide: A manual for the separation of IT during corporate re-organizations. Technische Universität München, Software Engineering for Business Information Systems (sebis), 2012.
- Mayring, P. (2010):** Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. (11. Auflage), Beltz Verlag, Weinheim 2010.
- Mehta, M.; Hirschheim, R. (2007):** Strategic Alignment In Mergers And Acquisitions: Theorizing IS Integration Decision making. In: Journal of the Association for Information Systems, Jahrgang 8 (2007) Nr. 3, S. 143-174.
- Mertens, P. (2009):** Integrierte Informationsverarbeitung 1: Operative Systeme in Der Industrie. (17. Auflage), Gabler Verlag 2009.
- Mertens, P.; Meier, M.C. (2008):** Integrierte Informationsverarbeitung 2: Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie. (10. Auflage), Gabler Verlag 2008.
- Meyer, M.H.; Utterback, J.M. (1995):** Product development cycle time and commercial success. In: IEEE Transactions on Engineering Management, Jahrgang 42 (1995) Nr. 4, S. 297-304.
- Michaely, R.; Shaw, W.H. (1995):** The Choice of Going Public: Spin-Offs vs. Carve-Outs. In: Financial Management, Jahrgang 24 (1995) Nr. 3, S. 5-21.
- Miles, M.B.; Huberman, M.A. (1994):** Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Sage, Thousand Oaks 1994.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1984):** Fit, Failure And The Hall of Fame. In: California Management Review, Jahrgang 26 (1984) Nr. 3, S. 10-28.
- Milosevic, D.; Patanakul, P. (2005):** Standardized project management may increase development projects success. In: International Journal of Project Management, Jahrgang 23 (2005), S. 181-192.
- Moeller, S.; Schlingermann, F.P.; Stulz, R.M. (2004):** Firm size and the gains from acquisitions. In: Journal of Financial Economics, Jahrgang 73 (2004), S. 201-228.
- Mühlbayer, M.; Lauer, F.; Deus, L.; Scheib, B. (2007):** DaimlerChrysler schließt Transaktion zur Mehrheitsabgabe von Chrysler an Cerberus ab. DaimlerChrysler AG – Investor Relations, 2007.
- Müller, H. (2006):** Demerger-Management. In: Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 1186-1207.
- Nees, D. (1981):** Increase your divestment effectiveness. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 2 (1981), S. 119-130.
- Newton, I. (1676):** Brief an Robert Hooke, 5. Februar 1676. zitiert in Westfall, R., Isaac Newton. Eine Biographie (S. 143). Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Oh, W.; Gallivan, M.J.; Kim, J.W. (2006):** The Market's Perception of the Transactional Risks of Information Technology Outsourcing Announcements. In: Journal of Management Information Systems, Jahrgang 22 (2006) Nr. 4, S. 271-303.
- Otsubo, M. (2009):** Gains from equity carve-outs and subsequent events. In: Journal of Business Research, Jahrgang 62 (2009), S. 1207-1213.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988):** SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. In: Journal of Retailing, Jahrgang 64 (1988) Nr. 1, S. 12-40.
- Picot, G. (Hrsg.) (2005):** Handbuch Mergers & Acquisitions. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Pike, R.; Neale, B.; Linsley, P. (2012):** Corporate Finance and Investment: Decisions and Strategies. (7. Auflage), Pearson Education Verlag, Essex, UK 2012.

- Pinto, J.; Covin, J. (1989):** Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. In: *Technovation*, Jahrgang 9 (1989), S. 49-62.
- Popp, K.M. (2013):** Mergers and Aquisitions in the Software Industry: Foundations of due diligence, Books on Demand, Norderstedt 2013.
- Powell, T.C.; Dent-Micallef, A. (1997):** Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 18 (1997) Nr. 5, S. 375-405.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review*, Jahrgang 68 (1990) Nr. 3, S. 79-90.
- Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001):** Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review*, Jahrgang 26 (2001) Nr. 1, S. 22-40.
- Rai, A.; Maruping, L.M.; Venkatesh, V. (2009):** Offshore Information Systems Project Success: The Role of Social Embeddedness and Cultural Characteristics. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 33 (2009), S. 617-A7.
- Ravinchandran, T.; Lertwongsatien, C. (2005):** Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective. In: *Journal of Management Information Systems*, Jahrgang 21 (2005) Nr. 4, S. 237-276.
- Rechsteiner, U. (1995):** Desinvestitionen zur Unternehmenswertsteigerung, Shaker Verlag, Aachen 1995.
- Reich, B.H.; Benbasat, I. (1996):** Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 20 (1996) Nr. 1, S. 55-81.
- Reynolds, P.; Yetton, P. (2013):** Aligning Business and IT Strategies in Multi-Business Organizations. International Conference on Information Systems (S. Track 9, Paper 1). Mailand, Italien.
- Reynolds, P.J. (2009):** The Alignment of Business and IT Strategy in Multi-Business Organisations, The University of New South Wales, Australian School of Business, School of Strategy and Entrepreneurship.
- Reynolds, P.J.; Yetton, P.W. (2015):** Aligning Business and IT Strategies in Multi-Business Organizations. In: *Journal of Information Technology*, Jahrgang 30 (2015) Nr. 2, S. 101-118.
- Rigall, J.; Hornke, M. (2007):** Post Merger Integration : Synergiehebel Informationstechnologie. In: *M&A Review*, (2007) Nr. 11, S. 496-502.
- Rivard, S. (2014):** The Ions of Theory Construction. In: *Management Information Systems Quarterly*, Jahrgang 38 (2014) Nr. 2, S. iii-xiii.
- Roediger, T. (2010):** Methoden zur Messung des Akquisitionserfolgs 2010.
- Rosenfeld, J.D. (1984):** Additional Evidence on the Relation Between Divestiture Announcements and Shareholder Wealth. In: *The Journal of Finance*, Jahrgang 39 (1984) Nr. 5, S. 1437-1448.
- Ross, J.W.; Weill, P.; Robertson, D. (2006):** Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution, Harvard Business School Press, Boston, MA 2006.
- Sabherwal, R.; Chan, Y.E. (2001):** Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders. In: *Information Systems Research*, Jahrgang 12 (2001) Nr. 1, S. 11-33.
- Scheiter, D. (1989):** Die Integration akquirierter Unternehmungen. Dissertation, Hochsch. für Wirtschafts- Rechts- u. Sozialwissenschaften St. Gallen
- Schiereck, D.; Stienemann, M. (2004):** Desinvestitionsmanagement großer deutscher Konzerne. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Jahrgang 73 (2004) Nr. 1, S. 13-18.

- Schlaak, B.; Dynes, S.; Kolbe, L.M.; Schierholz, R. (2008):** Managing of information systems risks in extended enterprises: the case of outsourcing. 14th Americas Conference on Information Systems (S. Paper 280). Toronto, ON, Kanada.
- Schlumpberger, C. (2007):** Die sieben Sünden der Post-Merger-Integration: Was zuviele Unternehmen nach dem Unternehmenskauf falsch machen. In: Finance, (2007) Nr. 5, S. 64-67.
- Schoenberg, R. (2006):** Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics. In: British Journal of Management, Jahrgang 17 (2006), S. 361-370.
- Schuler, R.; Jackson, S. (2001):** HR issues and activities in mergers and acquisitions. In: European Management Journal, Jahrgang 19 (2001) Nr. 3, S. 239-253.
- Schulz, C. (2012):** A detailed process model for large scale data migration projects. Dissertation, Technische Universität München, Fakultät für Informatik, Lehrstuhl für Informatik XIX.
- Schumacher, U. (2001):** Hauptversammlung 6. April 2001. Infineon Investor Relations, 2001.
- Scott-Morton, M.S. (1991):** The Corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation, Oxford University Press, London 1991.
- Shaw, G.B. (1903):** Mensch und Übermensch. In: Dramatische Werke: Bd. Mensch und Übermensch, Trebitsch, S. (Hrsg.). S. Fischer Verlag, Wien 1903.
- Shenhar, A.J.; Dvir, D.; Levy, O.; Maltz, A.C. (2001):** Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. In: Long Range Planning, Jahrgang 34 (2001) Nr. 6, S. 699-725.
- Shenhar, A.J.; Levy, O.; Dvir, D. (1997):** Mapping the dimensions of project success. In: Project Management Journal, Jahrgang 28 (1997), S. 5-13.
- Shenhar, A.J.; Tishler, A.; Dvir, D.; Lipovetsky, S.; Lechler, T.G. (2002):** Refining the search for project success factors : a multivariate , typological approach. In: Management, (2002), S. 111-126.
- Silvius, A.J.G. (2007):** Aligning IT Strategy to Business Strategy in a Multi Business Company. Beitrag vorgestellt auf der Name, Keystone, Colorado.
- Simon, H.A. (1962):** The architecture of complexity. In: Proceedings of the American philosophical society, Jahrgang 106 (1962) Nr. 6, S. 467-482.
- Söbbing, T. (2010):** IT/IP-Rechte im Unternehmenskauf: Leitfaden für Information Technology & Software Transfer bei Mergers & Acquisitions, Diplomica Verlag, Hamburg 2010.
- Steiner, G.A. (1969):** Top Management Planning: Studies of the modern corporation, Macmillan, New York, NY 1969.
- Stiefl, J.; Westerholt, K.v. (2008):** Wertorientiertes Management, Oldenbourg, München, Wien 2008.
- Stienemann, M. (2003):** Wertsteigerung durch Desinvestitionen, Cuvillier Verlag, Göttingen 2003.
- Strauss, A.; Corbin, J. (1996):** Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung (Übersetzer: Niewiarra, S.), Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim 1996.
- Stylianou, A.C.; Jeffries, C.J.; Robbins, S.S. (1996):** Corporate mergers and the problems of IS integration. In: Information & Management, Jahrgang 31 (1996), S. 203-213.
- Sutton, R.I.; Staw, B.M. (1995):** What Theory is Not. In: Administrative Science Quarterly, Jahrgang 40 (1995) Nr. 3, S. 371-384.
- Tallon, P.P.; Kraemer, K.L. (2003):** Investigating the Relationship between Strategic Alignment and IT Business Value: The Discovery of a Paradox. In: Creating business value with information technology: challenges and solutions, (Hrsg.). Idea Group Publishing, Hershey 2003, S. 1-22.

- Tanriverdi, H. (2006):** Performance Effects of Information Technology Synergies in Multibusiness Firms. In: MIS Quarterly, Jahrgang 30 (2006), S. 57-77.
- Tanriverdi, H.; Venkatraman, N. (2005):** Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 26 (2005) Nr. 2, S. 97-119.
- Taub, S. (2007):** The rise of the carve-out. In: Making the deal work: perspectives on driving merger and acquisition value, Steiner, J.B.; Carleton, T.L. (Hrsg.). Deloitte, New York, NY, USA 2007, S. 6-9.
- Teece, D.J. (1986):** Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: Research Policy, Jahrgang 15 (1986) Nr. 6, S. 285-305.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997):** Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 18 (1997) Nr. 7, S. 509-533.
- Thi, C.H.; Swierczek, F.W. (2010):** Critical success factors in project management: implication from Vietnam. In: Asia Pacific Business Review, Jahrgang 16 (2010), S. 567-589.
- Thissen, S. (2000):** Strategisches Desinvestitionsmanagement: Entwicklung eines Instrumentariums zur Bewertung ausgewählter Desinvestitionsformen (Frankfurt a. M. Band), Lang Verlag 2000.
- Thompson, D. (1967):** Organizations in Action, MacGraw-Hill, New York, NY 1967.
- Thomson Reuters (2015):** SDC Platinum, Divestitures with Target Europe 1990 - 2014.
- Tiwana, A.; Konsynski, B.; Bush, A.A. (2010):** Platform evolution: coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. In: Information Systems Research, Jahrgang 21 (2010) Nr. 4, S. 675-687.
- Torraco, R.J. (2005):** Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. In: Human Resource Development Review, Jahrgang 4 (2005), S. 356-367.
- Tracia, R. (2003):** Rekonfigurationsmanagement - Unternehmensentwicklung durch Akquisitionen und Desinvestitionen, Difo-Druck, Bamberg 2003.
- Tübke, A. (2006):** Success Factors of Corporate Spin-Offs, Springer Science+Business Media, Incorporated 2006.
- Vogel, D.H. (2002):** M&A - Ideal und Wirklichkeit: Eine Umfassende Darstellung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2002.
- vom Brocke, J.; Simons, A.; Niehaves, B.; Riemer, K.; Plattfaut, R.; Cleven, A. (2009):** Reconstructing the Giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process. Beitrag vorgestellt auf der Name, S. Manuscript ID: ECIS2009-0566.R1.
- Warwick, D.P. (1982):** Types of Harm in Social Research. In: Ethical Issues in Social Science Research, Beauchamp, T.L.; Faden, R.R.; Wallace JR, R.J.; Walters, L. (Hrsg.). Johns Hopkins University Press, Baltimore 1982.
- Wateridge, J. (1998):** How can IS/IT projects be measured for success? In: International Journal of Project Management, Jahrgang 16 (1998), S. 59-63.
- Weber, J. (2012):** Carve-Out und M&A: 5 Erfolgsfaktoren für die IT-Transformation. In: CIO Magazin, erschienen: 11.04.2012, <http://www.cio.de/strategien/2309705/> (Abruf: 29.01.2013).
- Weber, M. (1922):** Wirtschaft und Gesellschaft (3. Band), J.C.B. Mohr Verlag, Tübingen 1922.
- Weber, M. (1968):** Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre (7. Band), Mohr, Tübingen 1968.
- Weber, R. (2003):** Theoretically Speaking. In: Management Information Systems Quarterly (MISQ), Jahrgang 27 (2003) Nr. 3, S. iii-xii.

- Weber, Y.; Pliskin, N. (1996):** The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. In: *Information & Management*, Jahrgang 30 (1996) Nr. 2, S. 81-90.
- Webster, J.; Watson, R.T. (2002):** Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. In: *MIS Quarterly*, Jahrgang 26 (2002), S. xiii-xxiii.
- Weiber, G.C. (1996):** Das situative Desinvestitionsmodell: Entwicklung eines Instrumentariums zur Entflechtung diversifizierter Unternehmen, Rosch-Buch, Hallstadt 1996.
- Weill, P.; Ross, J.W. (2004):** IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 2004.
- Weill, P.; Woodham, R. (2002):** Don't just lead, govern: Implementing effective IT governance. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 2002.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Jahrgang 5 (1984) Nr. 2, S. 171-180.
- Westerveld, E. (2003):** The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors. In: *International Journal of Project Management*, Jahrgang 21 (2003), S. 411-418.
- Whetten, D.A. (1989):** What Constitutes a Theoretical Contribution? In: *Academy of Management Review*, Jahrgang 14 (1989) Nr. 4, S. 490-495.
- Wijnhoven, F.; Spil, T.; Stegwee, R.; Fa, R.T.A. (2006):** Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, Jahrgang 15 (2006), S. 5-28.
- Winkler, B.; Dörr, S. (2001):** Fusionen überleben: Strategien für Manager, Hanser Verlag, München 2001.
- Wirtz, B.W. (2003):** Mergers & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- Wirtz, B.W.; Wecker, R.M. (2006):** Struktur und Ablauf des Demerger Managements. In: *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, Wirtz, B.W. (Hrsg.). Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, S. 1167-1185.
- Witte, E. (1973):** Organisation von Innovationsentscheidungen: Das Promotorenmodell, Schwartz Verlag, Göttingen 1973.
- WKWI, Wissenschaftliche Kommission Wirtschaftsinformatik im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Fachbereich Wirtschaftsinformatik der Gesellschaft für Informatik (2011):** Profil der Wirtschaftsinformatik. In Kurbel, K.; Becker, J.; Gronau, N.; Sinz, E.; Suhl, L. (Editoren), *Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*. München: Oldenbourg.
- Wöhe, G.; Döring, U. (2010):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. (24. Auflage), Verlag Franz Vahlen, München 2010.
- Yetton, P.W.; Henningsson, S.; Bjørn-Andersen, N. (2013):** "Ready to Acquire": The IT Resources Required for a Growth-by-Acquisition Business Strategy. In: *MIS Quarterly Executive*, Jahrgang 12 (2013) Nr. 1, S. 19-35.
- Yin, R.K. (2009):** Case Study Research: Design and Methods. (4. Auflage), Sage, Thousand Oaks, CA 2009.
- Yin, R.K. (2014):** Case Study Research: Design and Methods. (5. Auflage), Sage, Thousand Oaks, CA 2014.
- Zachman, J.A. (1982):** Business systems planning and business information control study: a comparison. In: *IBM Systems Journal*, Jahrgang 21 (1982) Nr. 1, S. 31-53.

- Zajac, E.J.; Kraatz, M.S. (1993):** A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry. In: Strategic Management Journal, Jahrgang 14 (1993), S. 83-102.
- Zdrowomyslaw, N.; Albrecht, S.; Appelhoff, J. (1997):** Unternehmensentwicklung und Krisenmanagement. In: Der Betriebswirt, Jahrgang 38 (1997) Nr. 1, S. 8-18.
- Zimmermann, S.; Rentrop, C.E. (2012):** Schatten-IT. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jahrgang 49 (2012) Nr. 288, S. 60-68.

## 9 Anhang

## 9.1 Überblick über die Interviews

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck / Fokus</b>
Alg01	19.12.06	Berater (Projektleiter)	40 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten
Alg02	14.12.06	Interimsmanager	34 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten
Alg03	19.04.10	Berater (Projektmanagement)	15 Min.	Vergleich Outsourcing - Desintegration
Alg04	27.04.10	Berater	ca. 15 Min.	Vergleich Outsourcing - Desintegration
Alg05	05.05.10	Berater	ca. 30 Min.	Vergleich Outsourcing - Desintegration
Alg06	14.04.10	Projektleiter	ca. 30 Min.	Vergleich Outsourcing - Desintegration
Alg07	09.05.10	Projektleiter	ca. 15 Min.	Vergleich Outsourcing - Desintegration
Alg08	17.07.10	Teilprojekt Infrastruktur	ca. 80 Min.	Infrastrukturaspekte
Alg09	09.11.10	Berater	ca. 35 Min.	Rolle von Cloud Computing in der Desintegration
Alg10	01.12.10	Berater	ca. 30 Min.	Rolle von Cloud Computing in der Desintegration
Alg11	18.06.10	Berater (Partner)	ca. 35 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten
Alg12	07.12.10	Berater	ca. 25 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg13	09.12.10	Berater	ca. 40 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg14	16.12.10	Projektleiter IT Infrastruktur	ca. 50 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg15	03.12.10	Berater	ca. 30 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration

**Tabelle 9-1**

**Überblick über die allgemeinen Interviews**  
 Quelle: Eigene Darstellung



<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck / Fokus</b>
Alg16	06.12.10	Berater	ca. 30 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg17	08.12.10	Programmmanger	ca. 35 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg18	16.12.10	Berater	ca. 75 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg19	17.12.10	Leiter IT-Desintegration	ca. 65 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg20	14.02.11	Berater	ca. 55 Min.	Datenmigration
Alg21	14.02.11	Berater	ca. 60 Min.	Datenmigration
Alg22	14.02.11	Berater	ca. 60 Min.	Datenmigration
Alg23	25.02.11	Berater (Projektmanager)	58 Min.	IT Due Diligence
Alg24	28.02.11	Geschäftsführer	53 Min.	IT Due Diligence
Alg25	28.02.11	Berater (Projektmanager)	47 Min.	IT Due Diligence
Alg26	28.02.11	Berater (Projektmanager)	49 Min.	IT Due Diligence
Alg27	08.03.11	Berater (Partner)	45 Min.	IT Due Diligence
Alg28	10.03.11	CIO	31 Min.	IT Due Diligence
Alg29	11.03.11	Berater (Projektmanager)	41 Min.	IT Due Diligence
Alg30	10.08.11	Berater (IT Management)	74 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur

Tabelle 9-1

**Überblick über die allgemeinen Interviews (fortgesetzt)**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck / Fokus</b>
Alg31	12.08.11	Berater	29 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg32	19.08.11	Berater (Projektleiter)	63 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg33	22.08.11	Berater	32 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg34	17.10.11	Berater (Projektleiter)	60 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg35	20.10.11	Berater	29 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg36	14.10.11	Leiter IT Architektur	60 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg37	20.10.11	Berater (Projektleiter)	30 Min.	Rolle der Unternehmensarchitektur
Alg38	08.09.11	Berater	17 Min.	IT Due Diligence
Alg39	08.09.11	Berater	50 Min.	IT Due Diligence
Alg40	19.01.11	Leiter IT-Desintegration	ca. 55 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg41	21.12.06	Projektkoordinator	47 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten
Alg42	24.08.11	Berater (Projektleiter)	51 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg43	15.07.11	Berater / Programmmanager	100 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg44	02.12.10	Teilprojekt Anwendungssysteme	ca. 60 Min.	Kostenschätzung & Durchführung Desintegration
Alg45	19.12.06	Berater (Partner)	26 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten

Tabelle 9-1

**Überblick über die allgemeinen Interviews (fortgesetzt)**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck / Fokus</b>
Alg46	19.12.06	Leiter Finanzen	ca. 40 Min.	Vorgehensweise bei IT-Desintegrationsprojekten
Alg47	28.09.11	IT Mitarbeiter	58 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg48	28.09.11	Leiter IT-Finanzen	100 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg49	28.09.11	IT-Finanzen	45 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg50	28.09.11	Teilprojektleiter	73 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg51	28.09.11	Teilprojektleiter	28 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg52	28.09.11	Teilprojektleiter	31 Min.	Rechtliche Aspekte und Herausforderungen
Alg53	04.07.11	Programmmanager	87 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg54	04.08.11	Mitarbeiter: IT-Infrastruktur	83 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg55	05.07.11	CIO	91 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg56	06.07.11	Leiter IT-Infrastruktur	75 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg57	11.07.11	Mitarbeiter IT-Infrastruktur	51 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg58	01.06.11	Leiter Personalwesen	80 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg59	06.06.11	Leiter Konzern-IT-Plattform	45 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg60	27.06.11	Teilprojekt Personal allgemein	50 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren

Tabelle 9-1

**Überblick über die allgemeinen Interviews (fortgesetzt)**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck / Fokus</b>
Alg61	27.07.11	Mitarbeiter IT-Integration	49 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg62	03.08.11	Projektleiter IT-Infrastruktur	39 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg63	11.07.11	Programmmanager	76 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
Alg64	25.11.10	Programmmanager	ca. 40 Min.	Rolle von Cloud Computing in der Desintegration
Alg65	08.11.10	Projektleitung in einer Regionalgesellschaft	ca. 40 Min.	Rolle von Cloud Computing in der Desintegration
Alg66	08.11.10	Geschäftsführer	ca. 45 Min.	Rolle von Cloud Computing in der Desintegration
Alg67	08.02.12	Projektcontroller	140 Min.	Balanced Scorecard für die IT-Desintegration

Tabelle 9-1

**Überblick über die allgemeinen Interviews (fortgesetzt)**  
 Quelle: Eigene Darstellung

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck</b>
Alpha01	30.07.07	Verkäufer: Vize-Projektleiter des Teilprojekts IT	54 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha02a	31.07.07	Verkäufer: Länderkoordinator	50 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha02b	01.05.08	Verkäufer: Länderkoordinator	69 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha03	07.08.07	Transaktionsobjekt: IT-Leiter (CIO)	49 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha04a	20.08.07	Verkäufer: Projektleiter des Teilprojekts IT	ca. 50 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha04b	11.03.08	Verkäufer: Projektleiter des Teilprojekts IT	ca. 48 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha05a	31.07.07	Verkäufer: Mitarbeiterin des Teilprojekts Kundenverträge	ca. 50 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha05b	17.03.08	Verkäufer: Mitarbeiterin des Teilprojekts Kundenverträge	ca. 50 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha06	26.03.08	Käufer: Teilprojektleiter für die Anwendungs- und Infrastrukturintegration sowie die IT Due Diligence	ca. 70 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Alpha
Alpha07	23.02.10	Berater: zuständig für die Berichterstattung	ca. 50 Min.	Betrachtung der IT-Ausrichtung
Alpha08	22.12.06	Berater: Outsourcing-Projekt vor dem Carve-Out	36 Min.	Vorgehensmodell für die IT-Desintegration
Beta01	31.07.07	Verkäufer: Trennung der IT Infrastruktur	ca. 40 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta
Beta02	02.08.07	Käufer: Integration der IT Infrastruktur	45 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta
Beta03	12.12.06	Verkäufer: IT-Leiter (CIO)	35 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta

Tabelle 9-2

**Überblick über die fallzentrierten Interviews**

Quelle: Eigene Darstellung

<b>Interview</b>	<b>Datum</b>	<b>Rolle des Interviewpartners</b>	<b>Dauer</b>	<b>Zweck</b>
Beta04a	10.01.07	Berater (Partner)	37 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta
Beta04b	03.08.11	Berater (Partner)	67 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren im Fall Beta
Beta05	15.01.07	Berater (Manager)	ca. 40 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta
Beta06	08.04.11	Berater	100 Min.	Herausforderungen & Erfolgsfaktoren im Fall Beta
Beta07	02.12.10	Berater	ca. 60 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Beta
Gamma01	01.03.10	CIO / Leiter IT-Desintegration	48 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Gamma
Gamma02	23.02.10	Berater (Partner)	ca. 40 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Gamma
Delta01a	18.12.06	Verkäufer: Projektkoordinator	21 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Delta
Delta02	01.03.10	Berater	ca. 70 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Delta
Delta03	15.07.11	Verkäufer: Teilprojekt Infrastruktur	ca. 75 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Delta
Epsilon01	01.03.10	Berater	ca. 65 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Epsilon
Epsilon02	01.03.10	Berater	ca. 80 Min.	Betrachtung der IT-Aktivitäten in Fall Epsilon

Tabelle 9-2

**Überblick über die fallzentrierten Interviews (fortgesetzt)**  
 Quelle: Eigene Darstellung

## 9.2 Fragebogen zur Bewertung der Herausforderungen

Nachstehend werden die Items des Fragebogens zur Bewertung der Herausforderungen dargestellt. Die Beantwortung der Fragen zur persönlichen Desintegrationserfahrung und dem Fallhintergrund erfolgte überwiegend als offene Antwort in einem Freitextfeld. Die Bewertung der Herausforderungen erfolgte anhand von jeweils vier Aussagen auf einer 7-stufigen Likertskala, von ‚*lehne ich stark ab*‘ (1) über ‚*neutral*‘ (4) bis ‚*stimme ich stark zu*‘ (7). Darüber hinaus konnten die Umfrageteilnehmer auch angeben, dass sie die Frage nicht beantworten können (‚*ich weiß nicht*‘). Um ein konsistentes Verständnis für die jeweilige Herausforderung sicherzustellen, wurde eine kurze Beschreibung dieser den einzelnen Fragen vorangestellt.

---

### Personal Carve-Out Experience

---

- q0301 How many carve-outs have you personally been involved in?  
 q0401 When was your first carve-out? (year)  
 q0501 When was your last carve-out? (year)  
 q0601 What is your typical role within a carve-out?

---

### Case Background

---

- q0701 Which case is it? (involved companies)  
 q0801 When did the carve-out take place?  
 q0901 How long did the carve-out take?  
 q10 What kind of buyer was involved? (strategic / financial / standalone / other)  
 q1101 How big was the transaction volume?  
 q1201 What was the budget for the carve-out project?  
 q1301 Which part of the whole budget did the IT-budget have? (in percent)  
 q1401 How many employees did the carve-out object have?  
 q1501 How much revenue did the carve-out object generate? (estimate)  
 q16 Which side did you work for in this carve-out?  
 (buyer/seller/carve-out object/consultancy buyer/consultancy seller/other)  
 q1701 What was your role in the carve-out?  
 q1801 Which workstream did you work for? (IT, finance, legal, ...)  
 q1901 How many people worked in the carve-out team? (full-time equivalent)  
 q2001 How many people worked in the IT workstream? (full-time equivalent)

---

**Security Requirements**


---

- q3001 Security requirements are a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3002 Fulfilling all security requirements is a critical task.  
 q3003 Security requirements are not important.  
 q3004 Monitoring the fulfillment of security requirements is a critical task.

---

**Dependent Information Systems**


---

- q3101 Dependent information systems are a very big challenge in IT carve-outs.  
 Highly dependent information systems have a negative influence on the success  
 of IT carve-outs.  
 q3102  
 q3103 Carving out highly dependent information systems is very challenging.  
 q3104 Information system dependency does not influence IT carve-outs.

---

**Customized Hard- and Software**


---

- q3201 Customized hardware and/or software are a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3202 Customized systems do not influence IT carve-outs.  
 q3203 Carving out customized systems imposes big challenges.  
 Customized hardware and/or software influence the successful execution of IT  
 q3204 carve-outs.

---

**Carve-Out Experience**


---

- q3301 A lack of carve-out experience is a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3302 It is necessary to make up for a lack of carve-out experience.  
 q3303 A lack of carve-out experience increases carve-out complexity.  
 q3304 Previous carve-out experience is not necessary for an IT carve-out.

---

**Legal Requirements**


---

- q3401 Legal requirements are a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3402 Regulations do not influence IT carve-outs.  
 q3403 It is critical to fulfill all legal requirements.  
 q3404 Legal regulations are a critical issue in an IT carve-out.

---

**Ambiguous Contract Design**


---

- q3501 Ambiguous contract design is a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3502 Dealing with ambiguous contract clauses is a critical task.  
 q3503 Ambiguous contract design imposes unnecessary challenges.  
 q3504 Ambiguous contract design does not increase IT carve-out complexity.

---

**Presence in multiple Countries**


---

- q3601 Dealing with different countries is a very big challenge in IT carve-outs.  
 q3602 Monitoring the progress in all different countries is very important.  
 q3603 Managing all the different countries is not a complex task.  
 q3604 Dealing with different countries is very resource consuming.



---

**Fluctuation**

---

- q3701 Avoiding know-how loss is a very big challenge in IT carve-outs.
- q3702 It is very important to avoid a loss of IT-related capabilities caused by fluctuation. Dealing with employees, in order to avoid know-how loss, is critical in IT carve-outs.
- q3703
- q3704 It is not necessary to focus on avoiding a loss of IT-related capabilities.

---

**IT Governance**

---

- q4101 Active pre-deal IT-Governance is a very big success factor in IT carve-outs.
- q4102 Active pre-deal IT-Governance has no influence.
- q4103 A lack of pre-deal IT-Governance increases IT carve-out complexity.
- q4104 Pre-deal IT-Governance plays an important role in IT carve-outs.

### 9.3 Interviewleitfaden

Im Folgenden wird der Interviewleitfaden für die Fallstudieninterviews dargestellt. Der Leitfaden wurden in Anlehnung an die Empfehlungen von Gläser/Laudel (2009, 111ff.) entwickelt und bildet die Grundlage für semistrukturierte Interviews. Dabei wurde er je nach Gesprächsverlauf angepasst, ggf. um weitere Fragen ergänzt bzw. gekürzt. Die im Interviewleitfaden aufgeführten Stichpunkte dienten somit der groben inhaltlichen Steuerung des Gesprächs und dazu, dem Interviewpartner eine Erzählanregung zu geben. Zusätzliche „Warum“-Fragen sollten weitere Hintergrundinformationen liefern.

Ziel dieser Interviews war es, die Vorgehensweisen sowie die im Vorfeld identifizierten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren im Kontext in sich abgeschlossener Fallstudien zu untersuchen. Der Interviewleitfaden wurde daher auf Basis theoretischer Überlegungen (vgl. Kapitel 5.4.1) und der aus den Voruntersuchungen gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 4) entwickelt. Dabei sollten die Interviewpartner soweit möglich jedoch nicht direkt auf einzelne Herausforderungen oder Erfolgsfaktoren gestoßen werden, um so ein bloßes bestätigen oder ablehnen dieser zu vermeiden. Vielmehr sollten die im jeweiligen Fall als wirklich bedeutsam wahrgenommenen Faktoren identifiziert werden.



## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve-Out Projekten

### *Interviewleitfaden*

#### **Projekthintergrund und Interviewzweck**

- Forschungsprojekt und eigene Rolle kurz vorstellen
- Ziel des Interviews aufzeigen
- Gemeinsames Verständnis von IT Carve-Out schaffen

#### **Verwendung der Interviewdaten**

- Die Daten werden anonym verwertet
- Verwendet im CarveIT Forschungsprojekt
- Verwendet in Dissertation Markus Böhm
- Einverständnis zur Tonbandaufzeichnung  
(Konzentration auf Gespräch, Transkription)

#### **Einstieg**

- Wie lange beschäftigen Sie sich bereits mit dem Thema Carve-Out?
- Welche Carve-Outs haben Sie in welcher Position / Tätigkeit begleitet?
- Welche Funktion haben Sie aktuell in Ihrer Organisation?



## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve-Out Projekten

### *Interviewleitfaden*

#### Der Carve-Out

Erzählen Sie bitte von dem Carve-Out den Sie begleitet haben

- Prozess, Zeitpunkte
- Genaue Bezeichnung der Muttergesellschaft, Anzahl Mitarbeiter
- Genaue Bezeichnung der herausgelösten Geschäftseinheit, Anzahl Mitarbeiter
- Gründe für den Carve-Out
- Interne Kommunikation des Vorhabens (Wie und Wann?)
- Wer durfte zu welchem Zeitpunkt mit wem über welche Inhalte sprechen?

Organisatorische Stellung der Geschäftseinheit

- Geschäftseinheit organisch gewachsen oder zugekauft?
- Wie lange Teil der Organisation?
- Unabhängige Einheit oder stark mit der Mutterorganisation verbunden?
- Explizite IT-Strategie im Mutterkonzern und der Geschäftseinheit?
- Auswirkungen von Entscheidungen auf andere Geschäftseinheiten?

IT der Geschäftseinheit, des Verkäufers

- Gemeinsam genutzte IT Anwendungen (z.B. ERP)?
- Zentralisierte IT Infrastruktur (LAN, WAN, VoIP, Clients, Fileserver)?
- IT Richtlinien des Konzerns für Geschäftseinheit?
- Verwendung von IT Services anderer Geschäftseinheiten?
- Erbringung von IT Services für andere Geschäftseinheiten?
- Prozentuale Verteilung von selbsterbrachten IT Services und fremdbezogenen IT Services (zentrale IT oder andere Geschäftseinheiten)?
- Gemeinsame Datennutzung? Zentral oder dezentrale Speicherung?
- Zentralen IT Services komplementär zu denen der Geschäftseinheit?
- Dokumentation der IT-Systeme vorhanden?

Carve-Out Strategie

- o Welche Carve-Out Strategie wurde gewählt?  
(z.B. Logische/physische Trennung; Duplikation, ...)
- Aus welchem Grund?
- Wie wurde die Trennung genau vollzogen?



## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve-Out Projekten

### *Interviewleitfaden*

#### Die Integration (falls zutreffend)

Erzählen Sie bitte von der anschließenden Integration.

- Prozess, Zeitpunkte
- Genaue Bezeichnung der Muttergesellschaft, Anzahl Mitarbeiter
- Genaue Bezeichnung der herausgelösten Geschäftseinheit, Anzahl Mitarbeiter
- Interne Kommunikation des Vorhabens (Wie und Wann?)

IT der Geschäftseinheit, des Käufers

- Gemeinsam genutzte IT Anwendungen (z.B. ERP)?
- Zentralisierte IT Infrastruktur (LAN, WAN, VoIP, Clients, Fileserver)?
- IT Richtlinien des Konzerns für Geschäftseinheit?
- Verwendung von IT Services anderer Geschäftseinheiten?
- Erbringung von IT Services für andere Geschäftseinheiten?
- Prozentuale Verteilung von selbsterbrachten IT Services und fremdbezogenen IT Services (zentrale IT oder andere Geschäftseinheiten)?
- Gemeinsame Datennutzung? Zentral oder dezentrale Speicherung?
- Zentralen IT Services komplementär zu denen der Geschäftseinheit?
- Dokumentation der IT-Systeme vorhanden?

Integrationsstrategie

- Welche Integrationsstrategie wurde gewählt?  
(z.B. Ko-Existenz, teilweise/vollständige Integration)
  - Aus welchem Grund?
- Wie wurde bei der Integration vorgegangen?
- Gab es eine Abstimmung zwischen Carve-Out und Integrationsstrategie?
  - Wie ausführlich?
  - Zu welchem Zeitpunkt?



## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve-Out Projekten

### *Interviewleitfaden*

#### **Rolle der IT**

Welche Rolle übernahm die IT im Carve-Out bzw. Integrationsprozess?

- Einbezug der IT in Vertragsverhandlungen?
- Anteil des IT-Budgets im Carve-Out Projekt?
- Anteil der tatsächlich realisierten Kosten?
- Regelmäßiger Austausch zwischen der IT und anderen Fachbereichen?
- Wurde in der Vertragsverhandlungsphase eine Due Diligence für die IT durchgeführt?
- Welchen Anteil am Umfang des Vertrags hatten IT-spezifische Themen?

#### **Organisation des Projekts**

Wie sah die Planung des Carve-Outs aus?

- Projekt
- Zeitdauer
- Vorlaufzeit bis zum Beginn
- Regelmäßige Statusreports?
- Welche Meilensteine?
- Einbezug der Fachabteilungen
- Allokation der Ressourcen
- Wurde auf externe Unterstützung (z.B. durch Berater) zurückgegriffen?
  - Wie wurde die Entscheidung für die Wahl der Berater getroffen?



## Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von IT Carve-Out Projekten

### *Interviewleitfaden*

#### Herausforderungen

Welche Schwierigkeiten traten beim IT Carve-Out auf?

- In welcher Phase des Prozesses?
- Ursachen?
- Maßnahmen?
- Wiederholt auftretende Probleme?
- Warum konnten diese nicht verhindert werden?
- Eskalationspfade

Kam es zu Widerständen bei Mitarbeitern gegenüber dem Carve-Out Vorhaben?

- Verlust von Mitarbeitern (Zusammenhang erkennbar?)
- Abfindungen?
- Wie wurde der rechtliche Übergang von Mitarbeitern gestaltet?

#### Zusammenfassende Fragen

Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie für einen IT Carve-Out?

- mit anschließender Integration?
- bei Ausgründung einer eigenständigen Firma?
- Was sind notwendige Voraussetzungen in einer Organisation?

Würden Sie den Carve-Out & die Integration als Erfolg bezeichnen?

- Projektmanagementenerfolg  
(Einhaltung Budget, Qualität, Zeitplan; Unterstützung durch Führungskräfte;  
Zufriedenheit der Kunden des Geschäftsbereichs)
- Projekterfolg  
(Integrierbarkeit, Wiederverwendung von Infrastruktur und Anwendungen,  
Entwicklung der Kundenbeziehungen, Anzahl/Laufzeit von TSAs)
- Existiert eine Dokumentation des Carve-Outs bzw. Integrationsprojekts (z.B.  
Vertrag) die Sie uns zur Verfügung stellen können?

*Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!*

## 9.4 Kodierleitfaden für die Fallstudienanalyse

Die Auswertung der Fallstudien erfolgte mit Hilfe der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010, 92ff.). Um Aussagen über die Ausprägung der jeweiligen Kategorien der zu überprüfenden theoretischen Modelle treffen zu können wurde eine skalierende Strukturierung, häufig auch als Valenz- oder Intensitätsanalyse bezeichnet, durchgeführt (Mayring 2010, 101). Hierbei werden Aussagen auf einer Ordinalskala eingeschätzt. Die Regeln für die Bewertung werden im nachstehenden Kodierleitfaden zusammengefasst.

---

### Structural Business Alignment (*dt. Strukturelle Geschäftsausrichtung*)

---

Structural business alignment is defined as the allocation and coordination of business resources between corporate and SBU levels. Structural business alignment is achieved by assigning decision rights to their natural owners to avoid subsidies (Reynolds/Yetton 2015).

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
There is a clear delineation between corporate strategy and SBU strategy. SBUs can act independently in their respective markets.	There are ambiguities regarding corporate strategy and SBU strategy responsibilities. Market activities of SBUs are strongly influenced by the corporate center.	Corporate strategy also takes SBU strategy decisions, leading to a poor allocation of business resources. SBUs cannot make own market decisions.

---



---

### Structural IT-Alignment (*dt. Strukturelle IT-Ausrichtung*)

---

Structural IT alignment is defined as the allocation and coordination of IT resources between corporate and SBU levels. Structural IT alignment is achieved by assigning decision rights to their natural owners to avoid subsidies (Reynolds/Yetton 2015).

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
There is a clear separation of responsibilities between corporate IT and SBU IT. There are no shortfalls or underutilizations between corporate and SBU IT resources.	There are ambiguities regarding corporate IT and SBU IT responsibilities. Corporate and SBU IT resources are partly redundant or there is a shortfall of corporate IT resources.	Corporate IT and SBU IT do not cooperate. Corporate and SBU IT resources are largely redundant or unavailable.

---



---

**Functional IT-Alignment (dt. Funktionale IT-Ausrichtung)**

---

Functional IT alignment explains the interaction between business and IT strategies and how they create value (Reynolds/Yetton 2015). Misalignment leads to IT shortfall or IT underutilization (Tallon/Kraemer 2003).

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
IS fulfill business requirements entirely (all required functionalities are available).	IS fulfill business requirements to a great extent (most functionalities are available).	IS fulfill business requirements inadequately (few functionalities are available).
IS are cost and time efficient.	All business requirements can be achieved with adequate effort (cost, time).	Business requirements can only be achieved with great effort (cost, time).

---



---

**Strategic Continuity (dt. Strategische Kontinuität)**

---

Strategic continuity is defined as the sustainment of the carve-out object's business strategy (e.g. no shift from scale to scope strategy, same business model, etc.)

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
There are no major changes to the carve-out object's business model.	There is a moderate shift in the carve-out object's business model.	There are major strategic changes to the carve-out object's business model.
Functional IT alignment is sustained post-carve-out.	Functional IT alignment decreases after the carve-out.	Functional IT alignment is low post- carve-out.

---

---

**Capability Preservation (dt. *Kompetenzerhaltung*)**

---

Capability preservation is defined as the availability of required capabilities for both the transition process and the subsequent operation of IS at the parent and the carve-out object.

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
<p>IT capabilities can be identified early.</p> <p>There is no loss of key personnel.</p> <p>Full IT capabilities are available for both the parent organization and the carve-out object.</p>	<p>IT capabilities can be identified with moderate effort.</p> <p>There is limited loss of key personnel.</p> <p>IT capabilities are available to staff mission critical requirements for the parent organization and the carve-out object.</p>	<p>IT capabilities cannot be identified during the due diligence process.</p> <p>Significant loss of key personnel is expected.</p> <p>Adequate IT capabilities are not available to staff the parent organization or the carve-out object.</p>

---



---

**Independent SBU IS (dt. *Unabhängige SGE Informationssysteme*)**

---

Independent SBU IS is defined as minimal interdependencies among the IT of different SBUs, while leveraging synergies through the corporate IT platform (e.g. common groupware system).

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
<p>SBUs use only their own IT resources, or IT resources provided by the corporate IT platform.</p> <p>No data is shared with other SBUs except on the corporate IT platform.</p>	<p>SBUs do not solely rely on own or centrally provided IT resources.</p> <p>Data is shared with other SBUs to a moderate extent.</p>	<p>SBUs utilize other SBU's IT resources to a large extent.</p> <p>Data is shared with other SBUs to a large extent.</p>

---

---

**Corporate IT-Governance (dt. Zentrale IT-Richtlinien)**

---

Corporate IT governance is defined as the specification of decision rights to achieve a desirable use of IT (Weill/Ross 2004). This includes both the standardization of IS and the documentation of the IT landscape.

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
<p>There is high compliance with common standards for IS.</p> <p>There is high compliance with the rules for software upgrades and development.</p> <p>There is no shadow IT.</p> <p>There is up-to-date documentation for all IS.</p>	<p>There are common standards for IS, but compliance is variable.</p> <p>There are rules for individual software upgrades and development, but compliance is not strongly monitored.</p> <p>There is limited shadow IT.</p> <p>IS documentation is sometimes incomplete or outdated.</p>	<p>There are no common standards for IS or compliance is poor.</p> <p>There are no rules for individual software upgrades or development or compliance is poor.</p> <p>Shadow IT is a serious issue.</p> <p>IS documentation is significantly incomplete and outdated.</p>

---



---

**IT Carve-Out Complexity (dt. IT-Desintegrationskomplexität)**

---

IT carve-out complexity is defined as the number of elements (e.g. activities, specialists, components to separate, etc) and their interdependencies (e.g. need for coordination) required to resolve the IT-related issues in carve-out projects.

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
<p>The project consists of a large number of elements.</p> <p>There is a high degree of task interdependence.</p> <p>The project faces many IT-related challenges.</p> <p>The project is characterized as very complex by the interviewees.</p>	<p>The project consists of a medium number of elements.</p> <p>There is a medium degree of task interdependence.</p> <p>The project faced a number of IT-related challenges.</p> <p>The project was characterized as moderately complex by the interviewees.</p>	<p>The project consists of a limited number of elements.</p> <p>There are few task interdependences.</p> <p>The project faced few IT-related challenges.</p> <p>The project was characterized as having low complexity by the interviewees.</p>

---

---

**Carve-Out Success (dt. Desintegrationserfolg)**

---

Carve-out success is defined by two components: project management success (meeting time and budget objectives) and project success (meeting scope objectives).

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
High Project Success (see construct below).	Medium Project Success (see construct below).	Low Project Success (see construct below).
High Project Management Success (see construct below).	Medium Project Management Success (see construct below).	Low Project Management Success (see construct below).

---



---

**Project Success (dt. Projekterfolg)**

---

Project success is defined as the ability to separate a viable carve-out object from the parent organization, while meeting profit objectives.

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
Carve-out object is fully separated from parent organization on schedule (no TSAs required).	Carve-out object is largely separated from parent organization at the cutting point (a few TSAs required).	Carve-out object is highly dependent on the parent at the cutting point (numerous TSAs required).
Carve-out object could be sold with profit or compete successfully in the market.	Carve-out object could be sold without loss or would be economically viable in the short term.	Carve-out object would be sold at a loss or is unsustainable in the short term.
Customers of the carve-out object were not affected.	Customers of the carve-out object were affected to some extent.	Many customers of the carve-out object had to renegotiate contracts or find alternative suppliers.

---

---

**Project Management Success (*dt. Projektmanagementenerfolg*)**

---

Project management success is defined as meeting budget and schedule objectives without overexploiting resources.

<i>High</i>	<i>Medium</i>	<i>Low</i>
On budget.	Budget not fully met.	Major budget overruns.
On time.	Schedule not fully met.	Schedule exceeded significantly.
No overutilization of employees.	Some overutilization of employees.	Significant overutilization of employees.
Fully leveraged project success factors (e. g. top management support, clear objectives, effective communication, etc.)	Leveraged some project success factors (e. g. some top management support, unclear or competing objectives, incomplete communication, etc.)	Project success factors were neglected (e. g. no top management support, ambiguous objectives, communication only on a need-to-know basis, etc.)

---