

# M&A REVIEW

**MERGERS & ACQUISITIONS** • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

www.ma-review.de

Publikationsorgan **BUNDESVERBAND  
MERGERS &  
ACQUISITIONS E.V.**

**29. Jahrgang 9/2018**

## Standpunkt

**DSGVO stellt eingespielte  
M&A-Prozesse auf den Prüfstand**

## Technologie

**Erwerb digitaler Targets – Impli-  
kationen für den M&A-Prozess**

## Technologie

**M&A 4.0 – Die digitalisierte  
M&A-Plattform**

## Recht und Steuern

**Due Diligence – Sorgfalt bei der  
Beurteilung der steuerlichen Ab-  
zugsfähigkeit der Prüfungskosten**

## International Column

**M&A-Markt Q2 2018: M&A-  
Aktivität weiterhin auf  
Rekordniveau**

## Switzerland Column

**Weiterhin hohe M&A-Aktivität  
und reger IPO-Markt**

## Austria Column

**Strategy shapes M&A ... Ein Blick  
auf aktuelle Deals von OMV und  
Signa**

## Deal des Monats

**Bundesregierung verhindert  
chinesischen Einstieg in deutsche  
Stromversorgung**

**SONDERDRUCK**

**smartmerger.com**  
WE ACCELERATE YOUR TRANSACTION

**M&A 4.0 – Die digitalisierte M&A-Plattform**  
Michael Klawon, smartmerger.com



Technologie

## Die Digitalisierung von M&A-Prozessen

**GoingPublicMedia**

AKTIENGESELLSCHAFT

# M&A 4.0 – Die digitalisierte M&A-Plattform

Michael Klawon, smartmerger.com

## 1 Einleitung

► Digitalisierung erreicht M&A und verspricht Effizienzsteigerungsgewinne. Gesucht werden Technologien, mit deren Hilfe man Prozesse automatisieren oder bessere und schnellere Entscheidungen treffen kann (Künstliche Intelligenz). Digitalisierung wird als lineare Fortschreibung bestehender Geschäftsmodelle gesehen, als inkrementelle Weiterentwicklung mit Hilfe von „emerging technologies“.<sup>1</sup> Ein Blick in andere Branchen zeigt, dass die Innovationskraft der Digitalisierung auf modernen Plattform-Ökonomien beruht. Dort haben sie bereits zu disruptiven Veränderungen geführt und neue Geschäftsmodelle geschaffen, bei denen die Transaktionskosten dramatisch gesenkt und die Wohlfahrtsgewinne zu Kunden verschoben wurden.<sup>2</sup> Konsequente Digitalisierung des M&A-Prozesses über eine voll digitalisierte Plattform könnte das Ökosystem aller Beteiligten neu aufstellen, die klassischen Trennungen in Phasen und Funktionen aufbrechen und neu ordnen.<sup>3</sup> Die daraus resultierenden Effizienzsteigerungen sind enorm und können tatsächlich zu schnelleren, günstigeren und letztlich erfolgreicherer Transaktionen führen.

Dabei sind in den letzten Jahren zwei gegenläufige Trends bei M&A-Transaktionen zu beobachten. Zum einen wächst die Anzahl der beteiligten Fachdisziplinen (Funktionen). Neben „Finance“, „Legal“, „Tax“ und „Commercial“ werden immer umfangreichere Due-Diligence-Prüfungen gefordert, die auch „Environmental“, „Social“, „Data Privacy“, „Cyber Security“ und „Digital Business Model“ umfassen. Die Liste ist nicht vollständig und nach oben offen. Dem gegenläufig ist der Trend, Transaktionen schneller und günstiger

abwickeln zu wollen. Mehr Funktionen müssen also in kürzerer Zeit abgedeckt werden. Hinzu kommt bei der Due Diligence ein weiterer Effekt, die Überflutung des Datenraums; typischerweise vor allem gegen Ende der Transaktion, mit dem Ziel, sich als Verkäufer allumfassend zu „enthaften“, da dem Käufer alle Informationen zugänglich waren, während man gleichzeitig darauf spekuliert, dass es ihm unmöglich sein wird, alles sorgfältig zu prüfen.

Während man noch bis vor wenigen Jahren die These vertreten hatte, dass sich M&A-Prozesse weder standardisieren noch mittels IT-Systemen effizienter gestalten lassen<sup>4</sup>, hat der allgemeine Digitalisierungstrend nun auch M&A erreicht, mit der Hoffnung, mittels Technologien die oben beschriebenen Herausforderungen lösen zu können. Technologischer Vorreiter in M&A sind die elektronischen Datenräume. Die Anbieter befinden sich in einem massiven Konkurrenzkampf und Kostendruck und versuchen sich daher mit neuen Technologien zu differenzieren, zum Beispiel der automatisierten Digitalisierung von Verträgen mittels künstlicher Intelligenz. Aber auch in anderen M&A-Funktionen tauchen immer mehr Digitalisierungslösungen auf. Echte Digitalisierung bedeutet aber mehr als nur die Anwendung neuer Technologien.

## 2. M&A 4.0

### 2.1 Digitizing und Digitalisierung

Im deutschen Sprachgebrauch wird Digitalisierung sehr breit verwendet, insbesondere als Gegenpol zur analogen Welt. Die Amerikaner differenzieren hier viel genauer.<sup>5</sup> Laut Gartner bezeichnet „digitization“ die Umwandlung von Informationen in digitale Formate,

1 Jaekel (2017), Die Macht der digitalen Plattformen: Wegweiser im Zeitalter einer expandierenden Digitalsphäre und künstlicher Intelligenz, Springer-Verlag, 2017, S. 48ff.

2 Oliver Janzen (2016), in: CIO.de, URL: [www.cio.de/a/digitalisierung-das-big-picture](http://www.cio.de/a/digitalisierung-das-big-picture), 3255348 (Stand: 15.08.2018)

3 Rogers (2016), The Digital Transformation Playbook, Columbia Univers. Press, 2016, S. 50 ff.

4 Michael Klawon: The Art & Science of Gaining Efficiency in Mergers & Acquisitions by Applying Software and Tools, Masterarbeit, 2012, S. 4 ff.

5 Unruh/Kiron (2017), in MIT Sloan Management Review Online, URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose> (Stand: 15.08.2018)

zum Beispiel das Scannen von Dokumenten, aber auch Workflows und Automatisierungen – im Mittelpunkt steht die Technologie beziehungsweise das digitale Endprodukt. Unter Digitalisierung versteht Gartner hingegen die Eröffnung neuer Geschäftsmodelle und Innovationen mittels digitaler Technologie.<sup>6</sup> Digitalisierung ist also die Kombination aus drei wesentlichen Faktoren: Prozessen, Technologien und den daraus resultierenden innovativen Geschäftsmodellen.<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang wird immer wieder von Disruption gesprochen, also der radikalen Neuordnung von Geschäften durch neue Marktteilnehmer.

## 2.2 Digitale Plattformen und Plattform-Ökonomie

Treiber der Digitalisierung, im Sinne von disruptiven Marktmodellen, sind insbesondere die großen Plattformbetreiber wie Google, Apple, Facebook und Amazon (oft mit GAFA abgekürzt).<sup>8</sup> Plattformbetreiber stellen hierbei den Marktteilnehmern ihre Infrastruktur zur Verfügung, um Angebot und Nachfrage besser zu makeln. Der Sprung zur Plattform-Ökonomie ergibt sich, wenn ein lineares Produkt-Denken („mein Produkt“) zugunsten der Markteffizienz aufgegeben wird.<sup>9</sup> Die Plattform tritt mit ihrem eigenen Produkt immer mehr zurück, da sie sämtliche Akteure und selbst Wettbewerber, zugunsten einer optimalen Bedienung des Kunden, in den Mittelpunkt stellt. Salesforce.com, Amazon und Google sind solche Beispiele.

Weitere Beispiele für Plattform-Ökonomie sind Lösungen im Bereich Industrie 4.0. Noch vor wenigen Jahren lag der Schwerpunkt auf EDI-Schnittstellen, mit denen der Datenaustausch mit ausgewählten Systemen von Partnern und Lieferanten gesteuert wurde (Technologie). Moderne Industrie 4.0-Lösungen wie Siemens Mindsphere<sup>10</sup> (das gleiche gilt für die Lösungen von IBM, SAP oder Microsoft) schaffen offene Plattformen, über die ein vollständiger Informationsfluss zwischen allen Plattform-Beteiligten möglich ist. Ziel ist es dabei nicht, Einzelverbindungen aufzubauen, sondern alle Beteiligten mit der Plattform zu verbinden. Die Plattform selbst sorgt anschließend für die Distribution der Informationen. Plattform-Ökonomie ist also ein Marktplatz, der möglichst unreguliert für Transparenz von Informationen sorgt, die Kosten von Zwischenhändlern eliminiert und die Effizienzgewinne damit direkt dem Endkunden zugutekommen lässt.

## 2.3 Digitale Transformation zu M&A 4.0

Ein großer Effizienzverhinderer ist das Silo-Denken der M&A-Funktionen. Jeder Funktionsbereich versucht, sich selbst zu optimieren, um seine eigene Marktposition zu stärken und Effizienzgewinne für sich selbst zu verzeichnen. M&A ist nach wie vor getrieben durch Fachexperten, die für sich beanspruchen, Kraft ihrer Expertise zwingend einen Teil der Aufgabe alleine bewältigen zu müssen, damit die Transaktion ein Erfolg wird. Dabei hängt ganz im Gegenteil der Erfolg einer Transaktion vom optimalen Zusammenspiel aller Beteiligten ab. Je besser sämtliche Fakten allen Experten zur Verfügung stünden, desto besser wären die Entscheidungen. Hinzu kommt, dass sich der Entscheidungsprozess im Laufe der Transaktion mit zunehmender Menge und Qualität an Informationen erst formt. Gerade in solchen dynamischen, nicht linearen Prozessen ist ein schneller Umschlag der Information und aktuellste Verfügbarkeit für alle Beteiligten enorm wichtig.

Ein solches Silo-Denken gibt es nicht nur während der Due Diligence, sondern auch entlang der Transaktion. Immer wieder gibt es Prozessbruchstellen durch den Wechsel von Verantwortlichkeiten. Typische Bruchstellen sind zwischen M&A-Strategie und der Transaktionsphase und im Übergang von Transaktion und Integration zu finden. Problematisch ist dabei vor allem, dass es zum Bruch des Datenflusses kommt, das heißt wichtige Informationen können verloren gehen.

Ein weiterer großer Effizienzverhinderer sind die Datenräume. Bereits der Name leitet uns zu einer vollkommen falschen Annahme. In Wirklichkeit sollten diese Systeme elektronische Dokumentenräume heißen, denn letztlich ist es ihnen bisher lediglich gelungen, die physikalischen Dokumente elektronisch abzubilden. Ein „Digitizing“ also, mit den Worten Gartners. Zugegebenermaßen haben sich daraus Effizienzgewinne ergeben, aber um eine Digitalisierungslösung handelt es sich dabei nicht. Schlimmer noch, in einer Geschäftswelt, in der die meisten Informationen elektronisch vorliegen, klingt es verwunderlich, dass man elektronische Daten ausdruckt, sie in einen „Dokumentenraum“ stellt, nur damit anschließend Berater auf der Käuferseite die Dokumente sichten und elektronisch wieder aufbereiten – insbesondere in Excel, Word und Powerpoint-Dateien, um sie zu analysieren und entscheidungswirksam darzustellen.

Wie schnell und effizient könnte eine Transaktion abgeschlossen werden, wenn alle Beteiligten, ohne Rücksicht auf eigene Schranken oder Silo-Denken, optimal und „real-time“ zusammenarbeiten würden? Ein solcher Marktplatz für sämtliche transaktionsrelevanten Informationen könnte sich über den gesamten Lebenszyklus der Transaktion erstrecken: Vom Target-Screening

6 Gartner.com (2018), URL: [www.gartner.com/it-glossary/digitalization/](http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/) (Stand: 15.08.2018)

7 Oliver Janzen (2016), in: CIO.de, URL: [www.cio.de/a/digitalisierung-das-big-picture,3255348](http://www.cio.de/a/digitalisierung-das-big-picture,3255348) (Stand: 15.08.2018)

8 The Drivers of Digital Transformation: Why There's No Way Around the Cloud, edited by Ferri Abolhassan

9 Kurt Brand (2017), URL: [www.xing.com/news/insiders/articles/digitale-geschäftsmodelle-und-plattformökonomie-914376](http://www.xing.com/news/insiders/articles/digitale-geschäftsmodelle-und-plattformökonomie-914376), (Stand: 15.08.2018)

10 Siemens AG (2018), URL: [www.siemens.com/mindsphere](http://www.siemens.com/mindsphere) (Stand: 15.08.2018)

über die Due Due Diligence bis hin zur Post-Merger-Integration.

### 3. Nutzung einer M&A Plattform-Lösung für Corporate M&A

#### 3.1 Carve-out

Dass es bei sich bei dem zuvor Genannten nicht um reine Zukunftsphantasien handelt, zeigt die Implementierung einer M&A-Plattform-Lösung für den Corporate-Divestiture-Prozess eines DAX-Unternehmens. Die Einführung solcher M&A-Plattformen führt regelmäßig zu Effizienzsteigerungen von über 30%. Messgrößen der Effizienzsteigerungen sind dabei Beschleunigung der Prozessgeschwindigkeit, Kosteneinsparungen durch Reduktion von notwendigen Ressourcen, Verbesserung der Datenqualität sowie besseres Risiko- und Compliance-Management.<sup>11</sup>

Im Carve-out-Fall, also der Ausgliederung eines Unternehmensteils, müssen sämtliche „Assets“ der zu verkaufenden Einheit erfasst und von der Muttergesellschaft getrennt werden. Neben der logischen und physikalischen Abtrennung werden dabei auch sämtliche verkaufsrelevanten Informationen erfasst, um diese später dem Verkäufer im Rahmen der Due Diligence zur Verfügung zu stellen. Da die Informationen über diese „Assets“ in der Regel nur dezentral, das heißt lokal in den auszugliedernden Einheiten vorliegen, werden große Projektteams in einer Matrix-Struktur zu deren Erfassung aufgesetzt, bestehend aus zentralen und lokalen Experten pro Funktion (auch „Workstream“ genannt). So koordiniert zum Beispiel der zentrale M&A-IT-Workstream die Bestandsaufnahme sämtlicher lokaler IT-„Assets“ wie Applikationen, Lizenzen, Infrastruktur et cetera. Ähnliches gilt für HR, Legal, Tax, Real Estate und die anderen Funktionen. Bei großen Carve-out-Projekten multiplizieren sich hier schnell bis zu 24 Workstreams mit bis zu 100 betroffenen Ländern. Daraus entsteht ein permanenter Datenfluss von über 1.000 Projektbeteiligten, deren Aktivität koordiniert werden muss.

Blickt man tiefer in den Prozess der Erhebung und Analyse der „Asset“-Informationen aus den Ländern (sogenanntes „Baselining“), stellt man hier noch eine weitere Komplexitätsebene fest. Die Daten unterliegen während dieser mehrmonatigen „Baselining“-Phase einer enormen Dynamik: Daten werden laufend vervollständigt, ergänzt, korrigiert, zurückgenommen, neu strukturiert, während sie parallel dazu von den zentralen „Workstreams“ validiert, plausibilisiert und bewertet werden müssen. Die Werkzeuge, die dem Projektteam dabei zur Verfügung stehen, sind Standard-MS-Office-Lösungen. Insbesondere MS-Excel kommt dabei eine hohe Bedeutung zu, weil es zur Datenerfassung und Auswertung genutzt wird. Jeder

„Workstream“ ist im Sinne der funktionalen Aufgabentrennung selbst dafür verantwortlich, dass sämtliche „Assets“ korrekt und vollständig erhoben werden. Dabei werden Daten nicht selten redundant abgefragt (zum Beispiel Standortinformationen oder Mitarbeiterzahlen, welche für mehrere „Workstreams“ relevant sind). Oft mangelt es an Plausibilitätsprüfungen durch den Vergleich von Daten verschiedener „Workstreams“. Ohne IT-Unterstützung ist ein solcher Prozess sehr arbeitsintensiv und kann nur durch entsprechend hohen Einsatz an Ressourcen durchgeführt werden.

Mit der Einführung der M&A-Plattform wurden nicht nur sämtliche Projektbeteiligte über die Plattform miteinander verknüpft, sondern es wurde ein gesamtes Ökosystem geschaffen, das sämtliche Daten der Transaktion „real-time“ zur Verfügung stellt. In der Sprache der Industrie 4.0 könnte man sagen, dass ein virtuelles Abbild („Digital Twin“) des auszugliedernden Bereichs geschaffen wurde.<sup>12</sup>

Der entscheidende Hebel zur Effizienzsteigerung ist dabei die Vermeidung von Medienbrüchen, da der gesamte Datenfluss ausschließlich auf einer Plattform gehalten wird. Sämtliche Projektbeteiligte können somit „real-time“ auf dem immer aktuellsten Datenstand arbeiten. Während bisher die Validierung der Daten enorm zeit- und arbeitsintensiv war, stehen heute mit elektronischen Markup- und Revisionsfunktionen sowie der lückenlosen Dokumentation der gesamten Änderungshistorie jedes einzelnen Datenelements mächtige Funktionen bereit, die punktgenau und auditfähig eine Validierung in Echtzeit ermöglichen. Dadurch wird nicht nur die Datenqualität enorm erhöht, die eingesetzten Ressourcen können ihre wertvolle Zeit nun für die inhaltliche Prüfung statt für die manuelle Datenpflege einsetzen.

Da sämtliche Informationen ausschließlich in strukturierter Form in einer zentralen Datenbank vorliegen, eröffnen sich neue Formen der Berichterstattung. „Real-Time-Dashboards“ bieten jederzeit Transparenz über Fortschritt, Daten-Hochlauf und den aktuellen Stand des jeweiligen Workflows. Zeitaufwändige Reports in Excel und Powerpoint stehen nun per Knopfdruck bereit, jederzeit im aktuellen Stand.

#### 3.2 M&A-Transaktionsmanagement – Real-Time-Due Diligence

In einem verkäufergetriebenen Prozess können große Teile der Due Diligence über die Plattform selbst abgewickelt werden. Im Sinne einer optimalen Plattform-Ökonomie wird damit die Plattform selbst zu einem wortwörtlichen Datenraum an strukturierten Informationen. Sämtliche Käufer-Interessenten können

<sup>11</sup> Michael Klawon (2012): The Art & Science of Gaining Efficiency in Mergers & Acquisitions by Applying Software and Tools, Masterarbeit, 2012, S. 4 ff.

<sup>12</sup> Bernhard Marr (2017), in forbes.com, URL: [www.forbes.com/sites/bernhard-marr/2017/03/06/what-is-digital-twin-technology-and-why-is-it-so-important/#5ba3df042e2a](http://www.forbes.com/sites/bernhard-marr/2017/03/06/what-is-digital-twin-technology-and-why-is-it-so-important/#5ba3df042e2a) (Stand: 15.08.2018)

direkt auf die Plattform zugelassen werden. Vertraulichkeiten und Restriktionen lassen sich auf einer Plattform über Rollen- und Berechtigungskonzepte sicher abbilden. Zugriffs- und Berechtigungskonzepte steuern, auf welche Daten der Interessent Zugriff hat und ob er sogar Daten zum Beispiel in Excel exportieren darf. Analysen und Recherchen können direkt auf der Plattform durchgeführt werden. Sämtliche Änderungen, wie Question and Answers (Q&A), stehen „real-time“ allen Beteiligten zur Verfügung.<sup>13</sup>

Aber auch im Zusammenspiel mit klassischen Datenräumen bietet eine M&A-Plattform Effizienzgewinne. Auf der Verkäuferseite ist es möglich, die in strukturierter Form vorliegenden Daten per Schnittstelle in den Datenraum zu übertragen. Auf der Käuferseite kann die Nutzung der Plattform der Startpunkt sein, um alle transaktionsrelevanten Daten in die Plattform aufzunehmen. Klassische M&A-Playbook-Funktionen erlauben dabei, die strukturierte Erfassung sämtlicher Daten, Synergien, Risiken und „Findings“. Hieraus entsteht ein komplettes Plattform-Ökosystem, in dem alle an der Due Diligence Beteiligten „real-time“ auf sämtliche Transaktionsdaten zugreifen können. Nach

Abschluss der Transaktion können diese Daten auf der gleichen Plattform für die Integration weiter genutzt werden.

### 3.3 Post-Merger Integration, PMO und Synergie-Management

Bei dem Übergang von der Transaktionsphase in die Integration kommt es in der Regel zu Brüchen in der Verantwortung und auch im Datenfluss. Hinzu kommt, dass in klassischen Datenräumen die Informationen in unstrukturierter Form (Dokumente) vorliegen, die für die Integration erst wieder in strukturierte Daten überführt werden müssen.

Anders bei einer digitalen M&A-Plattform. Da sämtliche Daten bereits in strukturierter Form auf der Plattform verfügbar sind, können Integrationskonzepte und Transformationen schneller geplant, abgestimmt und durchgeführt werden. Im Rahmen der Planung sind auch Simulationen möglich, um verschiedene Integrationspfade vergleichen zu können. Ein entscheidender Effizienzgewinn ist dabei, dass Daten nicht neu erhoben werden, sondern nur für die Integration transformiert werden müssen. Beispielsweise kann auf der Plattform die Migration der IT-Systeme, ein

<sup>13</sup> Kai Lucks (2018): Praxishandbuch Industrie 4.0. In Lucks: Klawon: Real Time Due Diligence. Schäffer-Poeschel, 2018, S.761- 770.



Übertrag der Mitarbeiter oder der Ramp-down der Transitional Service Agreements (TSAs) geplant und nachverfolgt werden.

Bei dem Einsatz von Clean-Teams stellt die Plattform über Berechtigungsfunktionen sicher, dass nur auf freigegebene Informationen zugegriffen werden kann. In einem geschützten Bereich können Integrationsmaßnahmen vorbereitet und nach Kartellfreigabe dem gesamten Integration-Team zur Verfügung gestellt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Management der Synergien. Spätestens mit Beginn der Integration müssen die Integrationsmaßnahmen eng mit einem Synergie-Tracking verzahnt werden. Zum Beispiel müssen geplante Einsparungsmaßnahmen durch Konsolidierung von Standorten mit dem Maßnahmen-Tracking verbunden werden, indem Verantwortlichkeiten zugewiesen werden und der tatsächliche Fortschritt der Maßnahme nachverfolgt wird.

Grundsätzlich kommt dem Tracking der vielen zentralen und dezentralen Integrationsmaßnahmen eine hohe Bedeutung zu. Klassischerweise sind hier große PMO-Teams notwendig, um Überblick über den Fortschritt zu behalten. Die Plattform bietet hier nicht nur Instrumente, um zentrale wie dezentrale Aufgaben zu managen, sondern verknüpft diese auch mit den relevanten Daten. Auf diese Weise können nicht nur die Umsetzung der Aktivitäten selbst, sondern auch die damit verbundenen Synergien, Risiken sowie Migrationsmaßnahmen effizienter und präziser gemanagt werden. Da sämtliche Informationen „real-time“ zur Verfügung stehen, ermöglichen Dashboards auch hier den jederzeitigen Blick auf den Stand und Umsetzungsgrad der Integration und machen Risiken oder Handlungsbedarfe frühzeitig transparent.

### 3.4 M&A Governance, Compliance und Knowledge Management

Der Corporate-M&A-Prozess sollte im Sinne eines „Continuous Improvement“ ständig verbessert werden. Die M&A-Plattform ermöglicht daher, dass „Lessons Learnt“ über Bibliotheken in wiederverwendbare „knowledge assets“ abgespeichert und für zukünftige Projekte wieder abrufbar gemacht werden. Dazu gehört auch, dass einzelne Arbeitspakete mit Richtlinien und „Guidance“ verknüpft werden, um einen konformen Prozess sicherzustellen. Eine Plattform macht es über die lückenlose Protokollierung sämtlicher Änderungen auch erst möglich, den zunehmenden Anforderungen an M&A-Compliance gerecht zu werden.

### 3.5 M&A-Strategie

Damit schließt sich der Kreis im M&A-Prozess. Aus den „Lessons Learned“ sollten nicht nur Erfahrungen für zukünftige Transaktionen verfügbar gemacht werden. Die Plattform sollte auch Startpunkt für das Target-Screening

und Portfolio-Management sämtlicher potenzieller und tatsächlicher Projekte sein. Auch hier liefert die Plattform ein System, mit dem der Screening- und Bewertungsprozess standardisiert wird. Zusätzlich können die Informationen über automatisierte Schnittstellen mit Daten externer Anbieter von Marktinformationen angereichert werden. Schließlich wird der gesamte Freigabe- und Genehmigungsprozess über die Plattform strukturiert und dokumentiert.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Digitalisierung des M&A-Prozesses ist mehr als nur die Digitalisierung von Inhalten (Englisch „digitizing“) oder Einführung von Softwaretools zur Optimierung einzelner Funktionen oder Prozessphasen. Digitalisierung in M&A könnte den gesamten M&A-Prozess revolutionieren, in dem sie über eine Plattform ein gesamtes Ökosystem schafft, indem sämtliche Akteure jederzeit Zugriff auf alle transaktionsrelevanten Daten haben. Durch einen durchgängigen Datenfluss sind enorme Effizienzgewinne möglich, da ein Silo-Denken einzelner Funktionen aufgebrochen wird zugunsten einer optimalen Informationsvernetzung. Eine gute Plattform-Ökonomie sorgt dafür, dass die Effizienzsteigerungen (Wohlfahrtsgewinne) der gesamten Transaktion zuteilkommen und diese damit schneller, günstiger und erfolgreicher abgeschlossen werden kann.

Eine gute Plattform sollte architektonisch in zwei Dimensionen ausbaufähig sein. Zum einen sollte sie offen für Einbindung von Drittanwendungen sein, zum Beispiel Anbindungen von Market-Research-Datenbanken im Screening-Prozess oder Verbindungen zu Systemen wie ERP haben – um nur einige Beispiele zu nennen. Neben dieser vertikalen Integration sollten auch „Emerging Technologies“ die Plattform funktional anreichern. Zu nennen sind hier insbesondere Data-Mining-Systeme, aber auch Systeme von „Künstlicher Intelligenz“ und „deep learning“. So könnte nicht nur die Datenbefüllung automatisiert werden, sondern das System selbstständig Daten interpretieren, Plausibilitätsprüfungen vornehmen oder Vorschläge zur Optimierung beziehungsweise Risikovermeidung machen. ■



**Michael Klawon** ist Gründer und Eigentümer von smartmerger.com, der smarten M&A-Plattform zur Digitalisierung von M&A-Prozessen. Er verfügt über 15 Jahre M&A-Erfahrung (als Berater sowie in leitender M&A-Position bei Siemens). Sein Schwerpunkt ist die Effizienzsteigerung von M&A-Prozessen durch Digitalisierung. Michael Klawon hält einen Masterabschluss (LL.M.) in Mergers & Acquisitions der Frankfurt Business School sowie einen Master (MBL-HSG) für internationales und europäisches Wirtschaftsrecht der Universität St. Gallen und ist IMMA-zertifizierter M&A-Manager. mklawon@smartmerger.com.