

CHUBB®

Risiken im Informations- und  
Kommunikationssektor (ICT-Sektor)

## Management von Risiken im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen (M&A) im ICT-Sektor



## Management von Risiken im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen (Mergers & Acquisitions; M&A) im ICT-Sektor

### Autoren



**Chris Daniel**  
Technology Practice Manager  
UK & Ireland, Chubb



**Kay Hargreaves**  
Risk Engineer, Chubb

Im ICT-Sektor bieten sich erhebliche Chancen für M&A. Doch wie können Unternehmen mit den wachsenden Anforderungen in ihrem Risikomanagementplan Schritt halten?

Im ersten Halbjahr 2021 haben die weltweiten Fusions- und Übernahmeaktivitäten (M&A) laut des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens Ernst & Young (EY) einen historischen Höchststand erreicht. Dieser Boom wurde unter anderem vom ICT-Sektor getragen.

„Wir haben eine Zunahme der Übernahmeaktivitäten in der ICT-Branche beobachtet, wobei viele Kunden auf anorganisches Wachstum durch Fusionen und Übernahmen setzen“, erklärt Chris Daniel, Technology Practice Manager UK & Ireland.

Dieser Trend zu Übernahmen wird sich fortsetzen, so die Prognose des 23. Global Capital Confidence Barometers von EY, laut dem 51 Prozent der Führungskräfte von ICT-Unternehmen angeben, für das nächste Jahr Fusionen oder Übernahmen zu planen.

Fusionen und Übernahmen sind für Unternehmen eine gute Möglichkeit, um zu wachsen - sei es durch den Kauf

### Risiken im Informations- und Kommunikationssektor

von Wettbewerbern, die Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsangebots oder die Expansion in neue Regionen. Bei schlechtem Management von M&A-Aktivitäten können sich jedoch mittel- bis langfristig Schwierigkeiten für das übernehmende Unternehmen ergeben.

Die Risiken im Zusammenhang mit Fusionen und Übernahmen sind nicht immer sofort ersichtlich. „Vertrags- und Datenschutzverletzungen oder Verstöße gegen Softwarelizenzen sind Probleme, die nach Fusionen und Übernahmen auftreten können“, erklärt Kay Hargreaves, Risikoingenieur bei Chubb. „In vielen Gesprächen, die ich in den letzten zwölf Monaten mit Kunden geführt habe, bei denen eine Transaktion zu einem Verlust geführt hat, zeigte sich, dass dies hätte vermieden werden können, wäre beim M&A-Prozess (Integration und Due-Diligence-Prüfung) ein umfassenderer Ansatz verfolgt worden.“

Diese Risiken können verringert werden, wenn die ICT-Unternehmen bei der Entwicklung der Strategie, der Entscheidungsfindung, der Risikobewertung und der Integrationsplanung mit Bedacht vorgehen.

#### Eine gute Strategie ist entscheidend

Es mag offensichtlich sein, doch eine gute Strategie zu haben und daran festzuhalten, ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Übernahme. „Die Strategie muss mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen. Ungeplante Übernahmen passen nicht immer in etablierte Geschäftsmodelle, und dies kann zu Problemen führen“, so Hargreaves.

Wenn ein Unternehmen, das ursprünglich geplant hat, direkte Wettbewerber in der Schweiz zu übernehmen, plötzlich ein Unternehmen im Ausland interessant findet und beschliesst, dieses zu kaufen, würde es damit von seiner bisherigen Strategie abweichen. „Möglicherweise verfügt das Unternehmen nicht über die notwendigen Kenntnisse, um die Übernahme erfolgreich durchzuführen. Hat es einen Rechtsberater in dem jeweiligen Land? Sind Kenntnisse über die geltenden Datenschutz- oder Arbeitsrechtsbestimmungen vorhanden?“



51%  
der Managerinnen und  
Manager von ICT-Unternehmen  
planen für das nächste Jahr  
Fusionen oder Übernahmen



## Wenn CEOs Mikromanagement betreiben und Abteilungen kontrollieren, kann dies zu impulsiven Entscheidungen führen

- ▶ Bei börsennotierten Unternehmen kann der Due-Diligence-Prozess erst beginnen, wenn die Übernahmeabsicht öffentlich bekannt gegeben wurde.

„Sobald diese Ankündigung erfolgt ist, kann es schwierig sein, von diesem Angebot Abstand zu nehmen. Hält man sich dagegen an seine Strategie, ist die Kaufabsicht bereits von vornherein gründlich durchdacht“, so Hargreaves weiter.

### Entscheidungsfindung

Die Kultur der Entscheidungsfindung innerhalb einer Organisation ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt bei Übernahmen. Dabei sollten die einzelnen Abteilungen die mögliche Transaktion aufgrund ihrer Expertise prüfen und ihre Erkenntnisse dem CEO mitteilen, anstatt dass dieser zu viel Verantwortung im Laufe des Prozesses übernimmt.

„Der CEO sollte die Verantwortung, an die für die jeweilige Aufgabe ausgebildeten Expertinnen und Experten im Unternehmen delegieren: Die Rechtsabteilung ist zum Beispiel für die Durchsicht der Verträge zuständig und das Projektmanagement für die Prüfung des Projektmanagements. Dies ermöglicht einen viel besseren Überblick über die Übernahme und über deren Erfolgsaussichten, sodass der CEO letztlich eine fundierte Entscheidung treffen kann“, erklärt Hargreaves.

„Wenn die Aufgaben nicht sorgfältig an die Expertinnen und Experten übertragen werden, kann dies möglicherweise zu impulsiven Entscheidungen führen. Akquisitionen, die unter solchen Umständen getätigt werden, haben geringere Erfolgchancen, weil die Entscheidungsfindung nicht objektiv erfolgt.“

### Risikoidentifikation im Zusammenhang mit Übernahmen

Eine weitere Möglichkeit für ICT-Unternehmen, sich im Rahmen des M&A-Prozesses abzusichern, ist die Analyse der Gefahren im Zusammenhang mit der Akquisition. „Die

## Risiken im Informations- und Kommunikationssektor

Risikobewertung kann beispielsweise durch die Verwendung von Dokumenten erfolgen, die das Unternehmen zur Bewertung anderer Risiken nutzt. Diese Massnahme ist jedoch unerlässlich und sollte etwa zur gleichen Zeit wie die Due-Diligence-Prüfung beginnen, da diese dabei hilft, entsprechende Risiken zu ermitteln“, erläutert Hargreaves.

Die Wirksamkeit der Risikobewertung sollte kontinuierlich überprüft werden, und es sollte sichergestellt werden, dass bei Bedarf Massnahmen ergriffen werden. „Es müssen Aktionspläne für das Risikomanagement eingerichtet und Mitarbeitende mit der Überwachung dieser Risiken beauftragt werden.“

Eine Überprüfung der wichtigsten Projekte und Verträge des Übernahmeziels sollte Teil der Risikobewertung sein. „Die grössten Verträge sollten vom übernehmenden Unternehmen überprüft werden. Hierbei gilt es zu untersuchen, welche Verpflichtungen man beim Kauf eines Unternehmens einget“, erklärt Hargreaves.

„Das übernehmende Unternehmen sollte sich einen genauen Überblick über bestehende Verträge verschaffen, sodass es bei ungünstigen Bedingungen versuchen kann, diese Verträge bei nächster Gelegenheit zu kündigen oder anzupassen. Sollten sich aus einem solchen Vertrag rechtliche Probleme ergeben, ist letztlich das übernehmende Unternehmen haftbar.“

Das gleiche Prinzip gilt auch für das Projektmanagement. Das übernehmende Unternehmen sollte den Status laufender Projekte kennen. Wichtig ist ebenfalls die Kenntnis davon, welche Meilensteine erreicht wurden, welche Probleme aufgetreten sind, welche Fälligkeitstermine womöglich überschritten wurden und ob die Service Level Agreements auf dem neuesten Stand sind.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, Gespräche mit wichtigen Kundinnen und Kunden zu führen, um sie über die Übernahme zu informieren und gegebenenfalls Zweifel auszuräumen. ▶



## Checkliste - Best Practices für M&A-Transaktionen



Haben Sie sich an Ihre Übernahmestrategie gehalten?



Haben die Expertinnen und Experten die für ihre jeweiligen Fachabteilungen relevanten Aspekte der Transaktion geprüft?



Wurde eine Risikobewertung einschliesslich der Überprüfung der wichtigsten Projekte und Verträge des Übernahmeziels vorgenommen?



Wurde ein Integrationsausschuss eingerichtet?



Wurden für das Zielunternehmen grundlegende Standards festgelegt und gibt es Fristen?



Wurde ein Projektplan für die Integration erstellt?

### ► Integrationsplan

Sobald eine Grundsatzvereinbarung über die Übernahme geschlossen wurde, sollte ein Integrationsausschuss eingerichtet werden, der die Integration der beiden Unternehmen beaufsichtigt und Probleme löst, die im Rahmen der Risikobewertung ermittelt wurden.

„Die Einrichtung eines Integrationsausschusses fördert die Verantwortlichkeit, da bestimmte Personen mit der Leitung des gesamten Integrationsprozesses betraut werden. Hierdurch kann auch verhindert werden, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben ihren täglichen Aufgaben um die Abwicklung der Übernahme kümmern müssen, was sich negativ auf das Geschäft auswirken würde“, erklärt Hargreaves. „Die Mitglieder des Ausschusses sollten Experten auf dem Gebiet der Integration sein und Erfahrung in dieser Funktion haben, damit sie praxis- und lösungsorientiert handeln können.“

Eine der Hauptaufgaben des Integrationsausschusses ist es, dafür zu sorgen, dass die Standards beider Unternehmen in Einklang gebracht werden. „Manchmal werden die beiden Geschäftsteile wie separate Unternehmen weitergeführt“, so Daniel.

„Wir haben in übernommenen Unternehmen eine erhöhte Schadenhäufigkeit beobachtet, wobei es oft zu Verzögerungen bei der Anpassung der Risikomanagementkontrollen kommt.“ Durch die sich daraus ergebende Diskrepanz zwischen den Standards kann das übernehmende Unternehmen Risiken ausgesetzt sein, die andernfalls durch die unternehmenseigenen Verfahren gemindert würden.

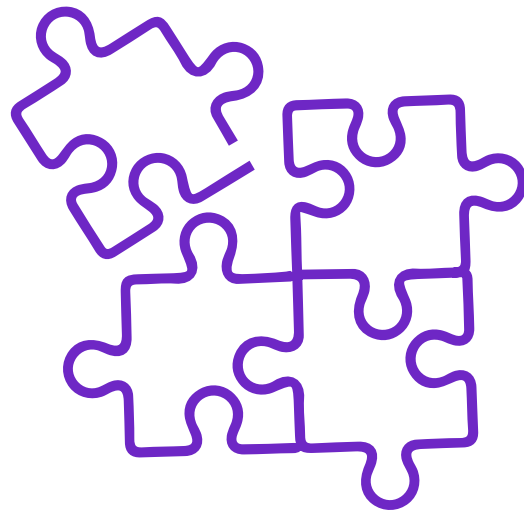
Cybersicherheit ist ein Bereich, in dem die Risikomanagementkontrollen des übernommenen Unternehmens schnell auf den gleichen Standard gebracht werden müssen wie die des Mutterunternehmens. „Übernehmende Unternehmen müssen sich mit der Sicherheit

und dem Schutz der IT-Systeme befassen - und zwar bereits während der Due-Diligence-Prüfung und damit vor der Integration“, erläutert Hargreaves. „Sie müssen verstehen, was sie kaufen, wie die Systeme funktionieren, welche Daten in den Systemen erfasst sind, wie diese Daten derzeit geschützt sind und ob dies mit den Datenschutzgesetzen im Einklang steht.“

Was bei einem solchen Prozess schiefgehen kann, zeigt das Beispiel eines digitalen Unternehmens, welches im Januar 2021 Opfer eines Brute-Force-Angriffs wurde. Das Unternehmen hatte eine Reihe von Übernahmen getätigt und betrieb seine Geschäfte unter verschiedenen Marken. Der Cyberangriff erfolgte über ein Administrator-Konto auf einer der Plattformen des Unternehmens, was zu SMS-Phishing-Angriffen bei Kundinnen und Kunden und zur Exfiltration von einigen Daten führte.

Während des Übernahmeprozesses waren keine grundlegenden Sicherheitsanforderungen für das fusionierte Unternehmen festgelegt worden und die technologischen Schutzmassnahmen beider Unternehmen waren inkonsistent. „Der Informationssicherheit wurde offenbar keine Priorität bei der Due-Diligence-Prüfung und der späteren Integration übernommener Unternehmen eingeräumt“, sagt Hargreaves.

Um Risiken aufgrund nicht einheitlicher Standards entgegenzuwirken, empfiehlt Hargreaves übernehmenden Unternehmen, grundlegende Standards festzulegen. „Diese grundlegenden Standards sollten für alle Bereiche gelten - für das Vertragsmanagement, das Projektmanagement ebenso wie für die Cybersicherheit. Das zu übernehmende Unternehmen sollte als absolutes Minimum die eigenen Risikomanagementstandards erfüllen“, erklärt Hargreaves. Dabei ist es essenziell, während des Prozesses Meilensteine mit Fristen festzulegen, um sicherzustellen, dass die Ziele tatsächlich erreicht werden.



### Das Wichtigste in Kürze

- **Die Risiken im Zusammenhang mit** Fusionen und Übernahmen sind nicht immer sofort ersichtlich
- **Vertragsverletzungen,** Datenschutzverletzungen oder Verstösse gegen Softwarelizenzen sind mögliche Probleme
- **Es ist wichtig, über eine gute** Übernahmestrategie zu verfügen und der Versuchung zu widerstehen, von dieser abzuweichen
- **CEOs sollten auf das Fachwissen** innerhalb der Organisation zurückgreifen und nicht selbst zu viel Kontrolle bei Fusionen und Übernahmen übernehmen
- **Es sollte eine Risikobewertung** vorgenommen werden, deren Wirksamkeit laufend überprüft wird, wobei einzelnen Mitarbeitern die Verantwortung für Massnahmen zugewiesen werden sollte, um sicherzustellen, dass diese auch durchgeführt werden
- **Die Einrichtung eines** Integrationsausschusses ermöglicht eine reibungslosere Umsetzung des Zusammenschlusses

### ► Kulturunterschiede

Ein weiteres Problem, das bei Fusionen und Übernahmen häufig auftritt, ist das Versäumnis, kulturelle Unterschiede zwischen den Unternehmen zu überwinden. Auch wenn eine Kultur nicht unbedingt risikoreicher ist als eine andere, kann ein Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen ein Unternehmen destabilisieren.

„Wenn das übernehmende Unternehmen beispielsweise hinsichtlich der Kleiderordnung im Büro oder beim Thema Home Office weniger flexibel ist und hiermit nicht angemessen umgeht, könnte dies zu einer höheren Personalfuktuation führen. Ein Verlust von Schlüsselpersonen führt wiederum zu einem Mangel an ausreichend qualifizierten Fachkräften, was die Erfüllung von Verträgen erschweren und Klagen wegen Vertragsbruchs nach sich ziehen könnte“, sagt Hargreaves.

Angesichts der hohen Nachfrage nach Arbeitskräften im ICT-Sektor ist dies derzeit besonders heikel. „Die Aktivität im ICT-Markt ist äusserst hoch. Entscheidende Fähigkeiten lassen sich nicht immer automatisch ersetzen, dies gilt vor allem bei hoher Spezialisierung. Wenn man nicht sofort einen gleichwertigen Ersatz findet, kann dies zum echten Problem werden“, erklärt Daniel.

Projektpläne tragen zu einer reibungslosen Integration bei. „Wir empfehlen allen unseren Kunden, einen Plan zu erstellen, in dem klare Prioritäten für die Integration gesetzt, die zu ergreifenden Massnahmen dokumentiert werden und ein Zeitplan für diese Aufgaben festgelegt wird“, so Hargreaves. „Ähnlich wie bei der Risikobewertung wird in den Projektplänen definiert, wer für die Erreichung von Handlungszielen verantwortlich ist. Wenn es keine

Verantwortlichkeit oder feste Fristen gibt, zieht sich die Integration in die Länge. Dann werden sogar viele Jahre später noch immer unterschiedliche Systeme, Prozesse und Protokolle verwendet.“

Es gibt derzeit viel Grund zur Freude, da viele ICT-Unternehmen den aktuellen Boom für Fusionen und Übernahmen nutzen. Doch nur die Unternehmen, die die sich ihnen bietende Chancen ergreifen und gleichzeitig durch ein gutes Risikomanagement die langfristige Perspektive im Auge behalten, werden langfristig erfolgreich sein.

Der nächste Bericht dieser Reihe befasst sich mit der Cyberhygiene für ICT-Unternehmen.

### Ansprechpartner

**Yahia Fahmy**  
Teamleader Technology  
E [yahia.fahmy@chubb.com](mailto:yahia.fahmy@chubb.com)

**Florian Petró**  
Junior Underwriter Technology  
E [florian.petro@chubb.com](mailto:florian.petro@chubb.com)