

# M&A REVIEW

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

www.ma-review.de

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

**31. Jahrgang 4/2020**

Standpunkt

**Wie Corona die M&A-Landschaft infiziert**

Strategie

**Den Synergiesprung wagen mit LEAP-R**

Strategie

**Digitales Portfoliomanagement – operative M&A-Prozesse verschlanken**

Strategie

**Objectives und Key Results (OKRs) als Leitplanken für erfolgreiche Post-Merger Integrationen**

Recht und Steuern

**Offenlegung und VDR Scrape in W&I-Versicherungen – Europäischer versus US-Style**

Industry Special –  
T&L-Industry

**Mega-Deals und Finanzinvestoren prägen das M&A-Geschehen in der Transport- und Logistik-industrie 2019**

Deal des Monats

**Thyssenkrupp verkauft Aufzugsparte an Bieterkonsortium**



Recht und Steuern

## **Corona-Krise: Virus infiziert Wirtschaft**

**M&A media services**

GmbH

# Digitales Portfoliomanagement – operative M&A-Prozesse verschlanken

Sebastian Haaf, Bluemont Consulting

## 1. Integration als Kernherausforderungen nach der Transaktion

► Im Rahmen von M&A-Transaktionen wird der Durchführung der Transaktion an sich viel Aufmerksamkeit geschenkt, die eigentliche Arbeit beginnt jedoch oftmals erst mit dem Merger an sich beziehungsweise mit dem Management des erworbenen Unternehmens. Die Integration des Beteiligungsunternehmens in die Strukturen eines strategischen Investors oder eines Fonds ist äußerst zeitkritisch und trägt maßgeblich zum Erfolg der Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen bei. Erst wenn die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft definiert und implementiert ist, steht das Fundament für Optimierungen und nachhaltige Wertsteigerung. Darüber hinaus werden Unternehmen in der Post-Merger-Integration oftmals vor große Herausforderungen gestellt. Diese Herausforderungen sowie Lösungsansätze sind Gegenstand dieses Artikels. Dabei wollen wir insbesondere auch darauf eingehen, wie die Digitalisierung ein erfolgreiches Portfoliomanagement unterstützen kann und Ressourcen freispielt, damit sich der Beteiligungsmanager wieder auf sein Kerngeschäft fokussieren kann.

## 2. Herausforderungen und Risiken eines „analogen/klassischen“ Beteiligungsmanagements

In vielen Unternehmensgruppen sowie Fonds laufen Prozesse des Beteiligungsmanagements oft noch äußerst analog und folgen teils „gewachsenen“ Managementstrukturen. Auch bereits implementierte IT-Lösungen werden oft nur für einzelne Aufgaben isoliert voneinander genutzt. Diese Strukturen müssen sich vielen Herausforderungen stellen, die sich zukünftig noch weiter verschärfen können.

## 2.1 Fehlende Transparenz und unzureichende Datenbasis

Eine Kern-Herausforderung ist die individuelle Berichtsstruktur und Abstimmungsprozesse mit jeder einzelnen Beteiligung. Berichte unterscheiden sich in der Datentiefe und -qualität stark zwischen den Beteiligungen.

Das Management mehrerer Unternehmensbeteiligungen oder komplexer Beteiligungsstrukturen ist somit äußerst ressourcenaufwändig und folgt keinem gesicherten standardisierten und automatisierten Vorgehen. Aufgrund manueller, wenig automatisierter Prozesse besteht das Risiko, dass das Beteiligungsmanagement Entscheidungen auf Basis fehlerhafter, unvollständiger oder unzureichender Daten trifft und sich oftmals zu sehr vom subjektiven Empfinden der Entscheider leiten lässt. Verstärkt wird das Risiko, wenn die Beteiligung von den Abteilungen oder Mitarbeitern gemanagt wird, die vor dem Erwerb eventuell vielversprechende Business Cases dieser Beteiligung aufgestellt haben, welche später unter Umständen nicht realisiert werden können.

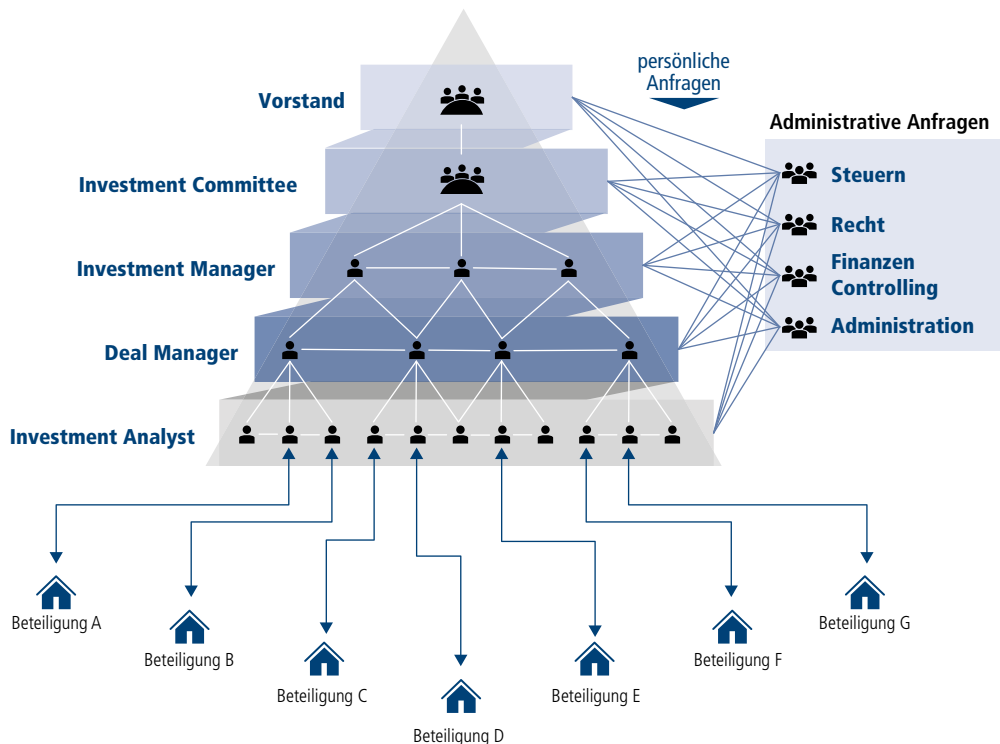
Bei einer unzureichenden Datengrundlage ist das Zusammenführen von Berichten mit hohen Abstimmungs- und Konsolidierungsaufwänden innerhalb der Organisation verbunden. Meistens sind auch bei den verschiedenen Beteiligungen in einem Portfolio unterschiedliche IT-Systeme im Einsatz, was die Integration und Konsolidierung der Daten erschwert.

## 2.2 Wachsende Anforderungen im regulatorischen Unternehmensumfeld

Das regulatorische Umfeld wird im Hinblick auf Beteiligungsverhältnisse immer strenger. Damit einhergehend gibt es erhöhte Berichtspflichten, strengere Gesetze

## Abb. 1 • Kommunikations- und Berichtsstrukturen eines „analogen/klassischen“ Portfolio- und Beteiligungsmanagements

Quelle: Eigene Darstellung



und sich stetig verändernde regulatorische Standards. Zudem steigen auch die internen Informationsansprüche verschiedener Abteilungen an Beteiligungsverhältnisse.<sup>1</sup>

### 2.3 Komplexer werdende Beteiligungsstrukturen

Eine weitere Herausforderung ist die steigende Anzahl von Beteiligungsverhältnissen. Gerade multinationale Konzerne erhoffen sich durch kleine und flexible Beteiligungen und Ausgründungen eine erhöhte Umsetzungsgeschwindigkeit, ohne eigene Ressourcen und Strukturen inhouse zu belasten. Aber auch viele Fondsstrukturen haben deutlich an Komplexität zugenommen. Darüber hinaus müssen unterschiedlichste Gesellschaftsformen, Rechtssysteme und Beteiligungsformen betrachtet werden.<sup>2</sup> Den komplexer werdenden Strukturen stehen wiederum erhöhte Anforderungen an eine schnellstmögliche Integration in das Konzernberichtsweisen und die Konzernsysteme gegenüber.<sup>3</sup>

### 2.4 Steigende Renditeerwartung und zunehmender Wettbewerb im Beteiligungsumfeld

Ferner steigen zunehmend auch die Renditeerwartungen von Investoren an Beteiligungen. Auch in Konzernstrukturen, in denen früher noch Beteiligungen aus

„strategischem“ Interesse gehalten wurden, ist die Erwartung heute in Bezug auf die „Performance“ der Beteiligung gestiegen. Durch die hohe verfügbare Liquidität im Markt wächst zudem der Wettbewerb um attraktive Beteiligungen zwischen den Investoren.

### 2.5 Mangelndes Controlling strategischer Ziele

Meistens wird der Erwerb einer Beteiligung auch damit begründet, dass diese strategische Vorteile für den Käufer bringt – sei es für strategische Käufer, die sich positive Effekte auf ihr eigentliches Kerngeschäft oder auf andere Konzernbeteiligungen erhoffen, oder auch für Finanzinvestoren, die im Rahmen einer Buy-and-Build-Strategie Synergien zwischen den verschiedenen Beteiligungen planen. In der Regel werden diese strategischen Nutzenargumente vor der Transaktion zwar in den Business Cases aufgestellt, jedoch erfolgt oftmals weder eine Verankerung solcher strategischen Effekte in den Zielen der Organisationen nach der Transaktion noch ein Controlling dieser im Rahmen des laufenden Beteiligungsmanagements.

## 3. Zielbild eines integrierten Portfolio- und Beteiligungsmanagements

Fraglich ist nun, wie sich Portfolio- und Beteiligungsmanager im Rahmen dieser Herausforderungen auf die Steuerung und Wertschöpfung ihres Portfolios fokussieren können. Es wird eine Lösung benötigt, die es ermöglicht, Prozesse schlank und effizient abzubilden, ►

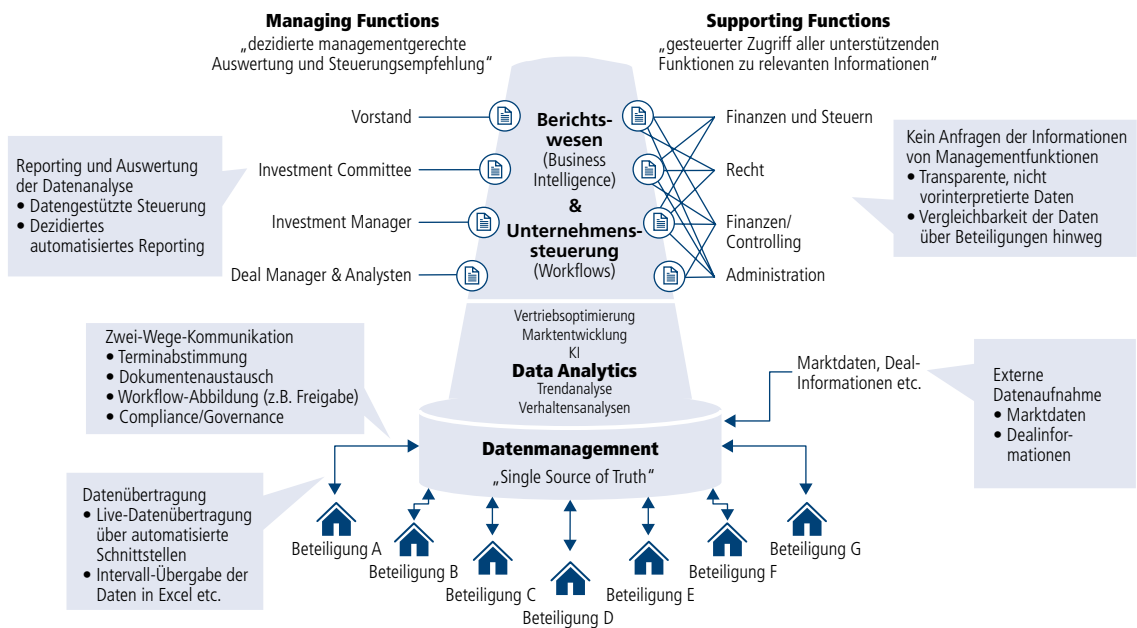
<sup>1</sup> Pürsing, Monika, it-daily.net, Beteiligungsmanagement: Unternehmen stehen vor komplexen Aufgaben;

<sup>2</sup> Wittigmayr, Marco: Best Practice Beteiligungsmanagement, in: Controller Magazin Heft 1/2016, S. 70–72.

<sup>3</sup> Pürsing Monika Wittigmayr, Marco: Best Practice Beteiligungsmanagement, in: Controller Magazin Heft 1/2016, S. 70–72.

Abb. 2 • Integriertes digitales Portfolio- und Beteiligungsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung



allen Berichtspflichten nachzukommen und Beteiligungsinformationen in hoher Qualität und Aktualität zu generieren und diese zu analysieren.<sup>4</sup>

Die Lösung ist ein integriertes digitales Portfolio- und Beteiligungsmanagement.

Integriert und digitalisiert bedeutet unter anderem, dass alle Informationsbedarfe rund um die Beteiligung konsolidiert und übersetzt in einer „Single Source of Truth“ vorliegen. Alle wichtigen Daten und Kennzahlen der einzelnen Gesellschaften sowie deren Beteiligungen, Kapitalgeber, Mandate und Gremien können somit zentral verwaltet und übersichtlich miteinander verknüpft werden. Die Software-Architektur einer zentralen, browserbasierten Lösung garantiert einen einheitlichen, aktuellen Datenstand. Sämtliche Daten und Dokumente werden beim Speichern darüber hinaus stichtagsbezogen historisiert<sup>5</sup> und für Dokumentationspflichten katalogisiert.

Softwarelösungen für das Portfolio- und Beteiligungsmanagement bieten eine deutliche Entlastung und Unterstützung für operative Prozesse, damit sich Verantwortliche auf die Steuerung und Wertgenerierung fokussieren können. Dadurch wird eine maximale Transparenz über alle Beteiligungen hinweg erreicht und die strategische Steuerung der einzelnen Betei-

ligungen erleichtert. Dabei ist es wichtig, neben den IT-Lösungen an sich auch die entsprechenden Prozesse und Organisation für ein digitales Portfolio- und Beteiligungsmanagement aufzubauen.

#### 4. Anwendungsfelder des digitalen Berichtswesens und die Beteiligungssteuerung durch eine integrierte Softwarelösung

Integrierte digitale Lösungen lassen sich bei verschiedenen Anwendungsfeldern einsetzen:

##### 4.1 Berichtswesen

Dank BI-Funktionalitäten lassen sich durch die Aufbereitung und standardisierte Auswertung von Datensätzen viele Funktionen des Berichtswesens automatisieren und über ein komplettes Portfolio standardisieren. Berichtskalender zu Beteiligungen mit Monatsberichten, Quartalsabschlüssen, Planungen und Forecasts können durch BI-Lösungen für alle Beteiligungen einheitlich vorbereitet und zum Stichtag oder teilweise sogar in Echtzeit dargestellt werden. Neben der Vergleichbarkeit der Berichte bietet dies auch Terminalsicherheit und Ressourcenersparnis für alle Beteiligten. Mit einer zentralisierten BI-Lösung kann über Schnittstellen auf die verschiedenen IT-Lösungen der Beteiligungen zugegriffen werden. Verschiedene Kennzahlen mit definierten Detailtiefen können in übersichtlichen Dashboards präsentiert und für eine automatisierte Meilensteinplanung genutzt werden. ▶

4 Wittigmayr, Marco: Best Practice Beteiligungsmanagement, in: Controller Magazin Heft 1/2016, S. 70-72.

5 otris software AG, www.otris.de, Beteiligungsmanagement-Software vereinfacht die erfolgreiche Steuerung und Verwaltung Ihrer Beteiligungen

## 4.2 Risikomanagement

Ein weiterer Vorteil eines integrierten Beteiligungsmanagements ist das automatisierte Tracking von Risiken der Gesellschaften. Es können qualitative und quantitative Risiken systemseitig verankert werden. Integrierte BI-Lösungen gewährleisten durch ein termingesteuertes Abfragen des Risikostatus sowie der eingesteuerten Maßnahmen eine aktuelle Darstellung und Bewertung des Risikos.

## 4.3 Workflowmanagement

Von besonderem Nutzen können programmierte Workflows sein, die Prozesse für Beteiligungsmanager deutlich vereinfachen. So können zum Beispiel genehmigungspflichtige Geschäftsvorfälle übermittelt und nach definierten Genehmigungsgrenzen direkt den erforderlichen Ansprechpartnern vorgelegt werden. Auch weitere Dokumente für Beschlussvorlagen, Protokolle oder Kapitalabrufe können über eine zentrale Plattform effizienter abgewickelt und dokumentiert werden.

## 4.4 Governance & Compliance

Gerade in Konzernstrukturen muss die Einhaltung der Governance- und Compliance-Richtlinien dokumentiert und teilweise zertifiziert werden. Die Zentralisierung von Unternehmensdaten hilft, den Compliance-Vorschriften gerecht zu werden. Darüber hinaus kann die Berichterstattung über Governance- und Compliance-Anforderungen sowie die elektronische Einreichung von gesetzlichen Dokumenten bei Aufsichtsbehörden die administrativen Prozesse deutlich verschlanken.

## 4.5 Fondsmanagement

Bei Venture-Capital- und Private-Equity-Fonds wird die Komplexität nicht nur durch die Anzahl der Beteiligungen bestimmt, sondern auch durch die Anzahl und Art der Investoren. Der digitale Fondsmanager liegt noch etwas in der Zukunft, da KI-Modelle noch in der Entwicklung stecken,<sup>6</sup> jedoch kann die Prozessentlastung heute schon durchgeführt werden. Dezierte Lösungen für General und Limited Partner können Prozesse verschlanken und notwendige organisatorische Strukturen in den Fonds unterstützen. Es können zum Beispiel vorgefertigte ESG-Risikoprofile (Environmental, Social and Governance-Risiken) für das Portfolio dargestellt oder administrative Prozesse wie Liquiditätsmanagement, Zahlungsabwicklungen oder Kapitalabrufe abgewickelt werden.

## 4.6 Data Analytics zur weiteren Optimierung des Portfolios

Die spannendsten Anwendungsfelder eines integrierten digitalen Beteiligungsmanagements werden jedoch erst durch das tiefgreifende Nutzen zentraler Daten durch Data Analytics möglich.

Die Anwendungsfelder von Data Analytics sind dabei vielfältig. So kann beispielsweise die Performance von Beteiligungen in Verbindung mit externen Markt- und Transaktionsdaten im Sinne eines Frühwarnsystems kontinuierlich gemonitort und Entwicklungen frühzeitig erkannt werden. Auch eine automatisierte Auswertung der Wertentwicklung von Portfoliounternehmen über eine indikative Multiple-Bewertung ist über Data Analytics zukünftig umsetzbar.

Des Weiteren können oftmals erhoffte Synergien zwischen Beteiligungen oder im Zusammenspiel mit dem Mutterunternehmen dank Data Analytics im Sinne von Combined Business Cases geplant und im laufenden Beteiligungsmanagement auf ihre Realisierung hin im Ist überprüft werden. Denn nur dann werden „erhoffte“ Synergien und strategische Nutzenargumente tatsächlich transparent umgesetzt und gemonitort. Weitere Anwendungsfelder wären Optimierungen verschiedener KPIs wie zum Beispiel Working Capital durch Algorithmen auf Basis von Unternehmensdaten sowie Finanzdaten von Best Practices. Ebenso lassen sich Stresstests für das gesamte Portfolio oder für einzelne Unternehmen durchführen.

Grundsätzlich sind den Anwendungsfeldern kaum Grenzen gesetzt. Die Herausforderung besteht oftmals darin, notwendige Daten zu beschaffen, zu analysieren sowie die entsprechenden Zusammenhänge zwischen Daten und möglichen Maßnahmen herzustellen und zu bewerten.

## 5. Spezialisierte IT-Lösungen für jeden Anwendungstyp

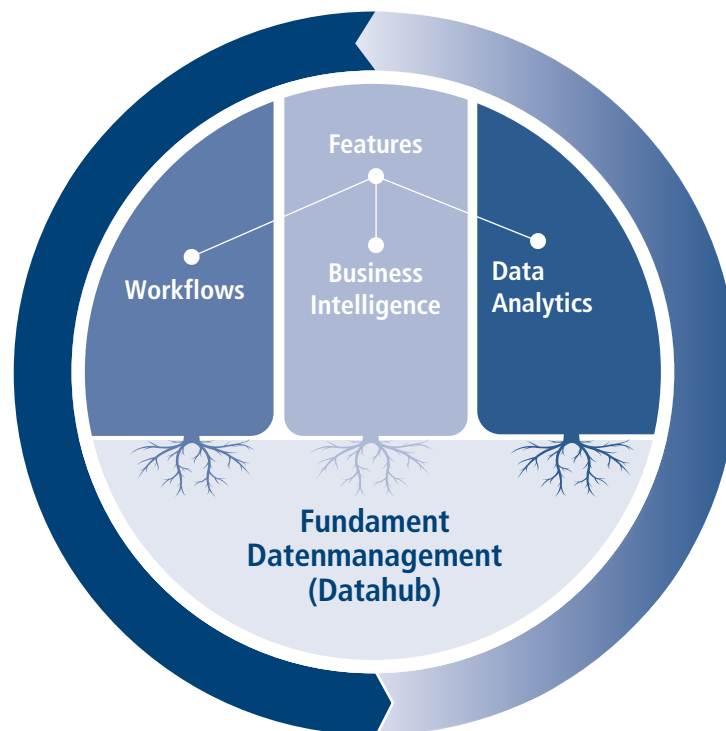
Am Markt sind bereits viele verschiedene IT-Lösungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten etabliert – von Lösungen, die sich beispielsweise gezielt auf das Datenmanagement fokussieren, bis hin zu Systemen, die die komplette Wertschöpfungskette des digitalen Beteiligungsmanagements abdecken. Mit Komplettlösungen können neben dem automatisierten Reporting und Dokumentenmanagement auch zukunftsbezogene Portfolioanalysen und weitere Anwendungsfelder digital abgebildet werden.

Das Fundament für eine Komplettlösung ist ein professionell aufgebautes Datenmanagement. Ohne strukturierte und standardisierte Daten, die sich in einem zentralen DataHub befinden, können weitere Features ihre Potenziale nicht entfalten. Features wie Workflowmanagement, Business Intelligence Tools oder

<sup>6</sup> Erich Gerbl, welt.de, Frappierend, wie leicht sich Maschinen täuschen lassen

### Abb. 3 • Software und Features einer Komplettlösung für ein digitales Portfolio- und Beteiligungsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung



Data-Analytics-Anwendungen lassen sich ohne eine „saubere Datenbasis“ nicht befähigen. So müssen beispielsweise Workflows abgelegte Dokumente im DataHub erfassen und bearbeiten können, ein Business Intelligence Tool wäre ohne Inputdaten nur eine leere Hülle, und Data-Analytics-Ansätze können erst auf Basis der vorliegenden Daten entwickelt werden.

Auch wenn Features oft als die attraktiveren Themen für die Projektumsetzung erscheinen, muss das Fundament geschaffen werden. Viele Projekte rund um Business Intelligence und Co. verlaufen oftmals im Sand. Nicht selten werden zum Beispiel während der Projektphase dem Management optisch sehr ansprechende Dashboards vorgestellt. Diese werden jedoch im Hintergrund zum Teil über Uploads mit Excel befüllt. Prozesse und Lösungen für eine automatisierte Übergabe von Daten an die Dashboards fehlen, ein kontinuierliches automatisiertes Aktualisieren von Berichten auf Basis sich verändernder Daten erfolgt somit nicht. Dies resultiert oftmals darin, dass aufgrund „falscher“ Informationen in den Dashboards das Vertrauen in diese verloren geht und sie folglich nicht mehr genutzt werden. Eine Komplettlösung funktioniert somit nur, wenn alle Features befähigt werden.

#### 5.1 Auswahl der IT-Lösungen

Um die richtige IT-Lösung für das Portfolio- und Beteiligungsmanagement auszuwählen, bedarf es einer klaren Analyse der Anforderungen an das gewünschte Zielbild. Am Markt befindliche IT-Lösungen haben unterschiedliche Schwerpunkte und Lösungsansätze. Viele

Konzerne besitzen teils mehrere Insellösungen, die von unterschiedlichen Fachabteilungen ohne konzernweite Abstimmung eingekauft wurden. So kann es vorkommen, dass bereits mehrere konkurrierende Produkte für unterschiedliche Funktionen im Unternehmen genutzt werden. Insofern stellt sich die Frage, wie eine solche IT-Lösung ausgewählt werden sollte, um den größtmöglichen Nutzenbeitrag zu bringen. Neben Kriterien wie Kosten, Implementierungszeit, Flexibilität et cetera werden folgend einige ausgewählte Grundregeln für die Auswahl der richtigen Lösung aufgezeigt.

Erstens müssen das übergreifende Zielbild klar definiert sowie interne Prozesse aufgenommen werden. Eine Ist-Prozessaufnahme hilft, aktuelle Abläufe zu dokumentieren und gegebenenfalls bereits erste Schwachstellen zu identifizieren. Darüber hinaus muss ein Standard vereinbart werden, da in einem nicht zentralisierten Beteiligungsmanagement oft etliche Ist-Prozesse für eine vergleichbare Tätigkeit zu finden sind. Neben dem Prozessbild muss ebenfalls die Anreicherung oder das Ersetzen von manuellen Abläufen durch digitale Prozesse wie zum Beispiel automatisierte Berichte et cetera definiert werden.

Zweitens muss analysiert werden, wo und wie im Unternehmen welche Daten entstehen und verarbeitet werden. Neben dem Inhalt der Daten müssen hier auch Datenstrukturen und -formate mit berücksichtigt werden. Oftmals werden Daten mehrfach vorgehalten, was in der Regel zu inkonsistenten Datenständen führt. Dabei sind auch externe Daten mit einzubeziehen. ►



Drittens muss eine Entscheidung zur Datenhoheit getroffen werden. On-Premise-Lösungen halten die Daten im eigenen Haus und werden oft noch als Lizenzmodelle vertrieben. Cloudbasierte Lösungen bieten dezidierte Serverspeicher an und ermöglichen neue Abrechnungsmodelle sowie automatisierte Updates an. Jedoch besteht eine hohe Abhängigkeit vom Cloud-Anbieter. Darüber hinaus müssen gesetzliche und regulatorische Anforderungen geprüft werden.

Viertens müssen Lösungen im Markt detailliert bewertet werden. Zum Beispiel ermöglichen Online-Demos tiefe Einblicke in die Funktionsweise der Tools und lassen eine gute Bewertung zu. Eine Checkliste des beschriebenen Zielbildes hilft, beim Screening von IT-Lösungen den tatsächlichen „Fit“ festzustellen.

## 5.2 Konstruktion einer eigenen Komplettlösung

Falls am Markt keine geeignete Lösung vorliegt, können eigene Lösungen aus bestehenden einzelnen Softwarelösungen konstruiert werden. Einem solchen modularen Ansatz muss jedoch die Integrierbarkeit als Kernanforderung zugrunde gelegt werden.

Auch für den eigenen Aufbau einer Komplettlösung muss das Datenmanagement als Fundament betrachtet werden. Oft können bereits eigene Lösungen, wie zum Beispiel das ERP-System, als DataHub verwendet werden. Bestehende Systeme haben dann einen wichtigen Einfluss auf die Auswahl weiterer Lösungen, die Integrierbarkeit muss dabei immer gewährleistet sein.

Es existieren auch dezidierte Workflow Softwarelösungen. Prozesse lassen sich sehr gut autark aufnehmen und simulieren. Jedoch besteht die Schwierigkeit in der Integration mit dem Datahub. Es muss sichergestellt werden, dass zum Beispiel Dokumente an den Workflow angehängt und aktualisiert werden können.

Des Weiteren können eigenständige Business-Intelligence-Lösungen eingekauft werden. Dezidierte Software-Lösungen bieten oft eine große Verfügbarkeit von Schnittstellen an. BI-Software-Produkte sind auf Grundlage ihres Geschäftsmodells oft äußerst integrationsfreudig. Diese Lösungen setzen wie „Kraken“ auf ein bestehendes Datenmanagement auf und ermöglichen die anschauliche Darstellung dieser Daten. Eine integrierbare BI-Lösung für ein Portfolio- und Teilnehmungsmanagement zu identifizieren und zu integrieren ist somit kein Hindernis.

Im Falle von Data Analytics ist auch eine eigene Lösung oft umsetzbar. Da Data-Analytics-Funktionen oft erst auf Basis der verfügbaren Informationen im DataHub identifiziert und entwickelt werden, kann die Auswertung oder ein Algorithmus isoliert aufgebaut werden. Eine Implementierung des entwickelten Algorithmus ist zum Beispiel in einem eigenen Softwaretool

möglich oder durch die Integration in die ausgewählte Business-Intelligence-Lösung.

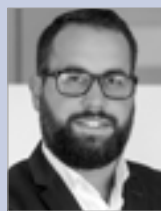
Insgesamt ist es also nicht zwingend notwendig, alles aus einer Hand zu beziehen. Ein modularer Ansatz, um ein integriertes digitales Portfolio- und Teilnehmungsmanagement aufzubauen, ist durchaus möglich.

## 6. Fazit

Ein integriertes digitales Portfolio- und Teilnehmungsmanagement kann helfen, Prozesse im Teilnehmungsmanagement zu optimieren und zu standardisieren. Dank einer besseren Datengrundlage lassen sich fundiertere Entscheidungen treffen. Heutzutage hat sich das Profil der Teilnehmungen ebenso stark wie das Teilnehmungsumfeld verändert. Die Digitalisierung hält in allen Industrien Einzug und birgt neue Chancen für Geschäftsmodelle ebenso wie neue Möglichkeiten für die Steuerung von Unternehmen. Falls Investoren die Möglichkeiten der Digitalisierung für ihre Arbeits- und Entscheidungsprozesse nicht betrachten, können mittel- bis langfristig deutliche Nachteile entstehen, wenn Unternehmens- oder Marktveränderungen nicht frühzeitig identifiziert werden können.

Data Analytics bietet Teilnehmungsmanagern eine Reihe von Anwendungsfeldern, die mögliche und bis dato noch nicht identifizierte Potenziale für das Portfolio oder die Teilnehmung heben können. Insbesondere bei Data-Analytics-Tools ist es wichtig, dass Nutzer dieser Tools auch über das entsprechende Know-how zur Software und in Bezug auf die Erstellung der Algorithmen verfügen. In Workshops mit Data-Analytics-Experten sollte identifiziert werden, ob es attraktive Anwendungsfelder gibt und in welcher Form Algorithmen digitale Use Cases unterstützen können.

Es gibt eine Vielzahl von IT-Lösungen im Markt, die unterschiedliche Funktionen bieten. Hier gilt es, die für den jeweiligen Zweck passenden Lösungen zu identifizieren und die Prozesse und Organisation entsprechend zu gestalten. Die bestmögliche Ausnutzung der beschriebenen Anwendungsfelder lässt sich jedoch nur durch eine Komplettlösung erzielen. Aktuell stecken jedoch viele Softwareanbieter noch in der Entwicklung einer solchen vollumfänglichen und managementtauglichen Lösung. ■



**Sebastian Haaf**, CGMA, ist Manager bei Bluemont Consulting in München. Mit seinem Beratungsfokus in den Bereichen Strategieentwicklung, Unternehmens- & Geschäftsfeldaufbau, Teilnehmungsmanagement und Transaktionsunterstützung (M&A) hat er bereits zahlreiche Investoren und Unternehmen in unterschiedlichsten Entwicklungsphasen begleitet. [sebastian.haaf@bluemont-consulting.com](mailto:sebastian.haaf@bluemont-consulting.com)