



HSBA HAMBURG SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

Abschlussarbeit

an der Hamburg School of Business Administration

im Rahmen des Studiums zum

Bachelor of Science (B.Sc.) in Business Administration

**„Zukunft von Künstlicher Intelligenz in M&A Transaktionen – Wie gelingt
Rödl & Partner eine vorteilhafte Integration und auf welche Akzeptanz
stößt dies beim Mandanten?“**

Forschungsmethode: Mixed-Methods

Dozent:	Nikolaus Emmer
vorgelegt am:	29.05.2023
von:	Constantin Hartwig
Geburtsdatum:	10.02.2001
Matrikel-Nr.:	4931
Schwerpunkt:	Finance & Accounting
E-Mail:	constantin.hartwig@myhsba.de
Studiengruppe:	20A-BA1
Wörteranzahl:	11.197
Ausbildungsunternehmen	Rödl & Partner

*Bei dieser Version handelt es sich nicht um die an der HSBA eingereichten Arbeit. Für die Veröffentlichung wurden an einzelne Stellen Kürzungen vorgenommen. Die teilnehmenden Personen haben einer Veröffentlichung zugestimmt.

Gleichstellungsvermerk

Die Inhalte der vorliegenden Arbeit beziehen sich in gleichem Maße auf alle Geschlechter. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche und diverse Form ist dabei stets mitgemeint.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abstract.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Forschungsfrage.....	4
1.3 Abgrenzung des Themengebietes.....	5
1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....	5
1.5 Vorstellung von Rödl & Partner	6
2 Theoretische Grundlagen.....	8
2.1 Grundlagen von Künstlicher Intelligenz	8
2.2 Arten von Künstlicher Intelligenz	11
2.2.1 Machine Learning.....	11
2.2.2 Deep Learning	12
2.3 Definition Mergers & Acquisitions	13
2.4 Ablauf einer Unternehmenstransaktion	13
2.5 Due Diligence: Tax, Legal, Finance	15
3 Anwendung von KI-Tools im M&A Prozess	18
3.1 Möglichkeiten	18
3.2 Grenzen.....	22
3.3 Beschreibung des Vorgehens (Interviews).....	23
3.4 Inhaltsanalyse nach Mayring.....	25
3.5 Welche Tools kommen bei Rödl & Partner Stand heute zum Einsatz?	29
3.6 Darstellung der Ergebnisse aus den weiteren Interviews.....	32
3.7 Weitere Einsatzmöglichkeiten	38
3.8 Mögliche Tools	40
3.9 Zwischenfazit.....	42
4 Akzeptanz von KI-Tools im M&A Prozess.....	43
4.1 Beschreibung des Vorgehens (Umfrage)	43
4.2 Design des Fragebogens.....	43
4.3 Kritik am Fragebogen	45
4.4 Hypothesen	45
4.5 Auswertung der Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen.....	46
5 Handlungsempfehlungen.....	51

6	Schluss teil.....	55
6.1	Zentrale Ergebnisse	55
6.2	Persönliche Schlussfolgerungen und Zukunftsaussichten	57
6.3	Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf	59
	Literaturverzeichnis.....	VIII
	Anhang	XIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: KI-Level.....	9
Abbildung 2: KI-Arten.....	11
Abbildung 3: Ablauf einer Transaktion	13
Abbildung 4: Ablauf einer Unternehmenstransaktion.....	14
Abbildung 5: Übersicht Due Diligence Prüfungen.....	15
Abbildung 6: Ablauf der Analyse.....	28
Abbildung 7: KI-Anwendungsbereiche.....	38
Abbildung 8: Einfluss der Unternehmensgröße (Ergebnis aus der Umfrage).....	48
Abbildung 9: KI bereits genutzt (abgeleitet aus der Umfrage)	49
Abbildung 10: Änderung der Akzeptanz (Ergebnis aus der Umfrage)	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Analyse der Experteninterviews nach Mayring.....	29
---	----

Abkürzungsverzeichnis

AI	.	Artificial Intelligence
AktG	-	Aktiengesetz
DCF	-	Discounted-Cash-Flow
DD	-	Due Diligence
DL	-	Deep Learning
EBITDA	-	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
FDD	-	Financial Due Diligence
GmbH	-	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IOI	-	Indication of Interest
KI	-	Künstliche Intelligenz
KNN	-	Künstliche neuronale Netze
LDD	-	Legal Due Diligence
LOI	-	Letter of Intent
M&A	-	Mergers & Acquisition
ML	-	Machine Learning
NDA	-	Non-Disclosure-Agreement
NLP	.	Nature Language Processing
PADD	-	Post-Merger-Due-Diligence
PMI	-	Post-Merger-Integration
R&P	-	Rödl & Partner
TAXDD	-	Tax Due Diligence
VC	-	Venture Capital

Abstract

Bereits seit vielen Jahrzehnten wird an der Forschung und Entwicklung von Künstlicher Intelligenz (KI) gearbeitet. Doch erst in jüngster Zeit hat die Technologie aufgrund der gestiegenen Rechenleistung und der damit verfügbaren Datenmengen bedeutende Fortschritte gemacht. Nicht zuletzt ist das Thema durch ChatGPT in den allgemeinen Fokus gerückt.

Angesichts des Trends um KI stellt sich die Frage, ob und inwieweit diese bereits in der Mergers & Akquisition (M&A) Beratung eingesetzt wird und welche möglichen Anwendungsbereiche es gibt.

In dieser Bachelor-Thesis wird untersucht, **wie** KI bei **Rödl & Partner (R&P)** in der M&A-Beratung eingesetzt werden sollte und auf welche **Akzeptanz** dies beim Mandanten trifft. Um diese Frage zu klären, wurden Experteninterviews und eine Umfrage mit potenziellen Mandanten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass R&P zum Zeitpunkt der Untersuchungen KI an einer Stelle bereits einsetzt und die Entwicklung genaustens beobachtet. Jetzt ist die Chance die Technologie einzusetzen. Obwohl die Entwicklung der Tools noch am Anfang steht, sind diese bereit, im operativen Geschäft eingesetzt zu werden. Zudem werden noch weitere Einsatzmöglichkeiten von KI in der Zukunft entstehen. KI hat das Potenzial, den M&A Prozess zu optimieren und die Chancen einer erfolgreichen Transaktion zu steigern.

In der **Due Diligence (DD)** sollte KI von R&P für die Analyse der Dokumente und bei der Bewertung des Unternehmens sowie bei der inhaltlichen Ausarbeitung genutzt werden. Durch KI kann die DD schneller erfolgen und bietet eine qualitativ bessere Grundlage, auf der die Entscheidungen getroffen werden können.

Außerdem besteht die Möglichkeit, KI darüber hinaus in der **Pre-Akquisition-** und **Integrationsphase** einzusetzen, bspw. bei der Auswahl

potenzieller Unternehmen sowie bei der Implementierung und Optimierung von Geschäftsprozessen nach dem Zusammenschluss.

Um die **Akzeptanz** der Mandanten bei der Integration zu garantieren, ist es wichtig zu beachten, dass der Daten- und Rechtsschutz gewährleistet wird und dass durch die Unterstützung kein Kontrollverlust entsteht, der die Qualität gefährdet.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Verkündung von Kooperationen durch Unternehmensberatungen bspw. Boston Consulting Group (BCG) bzw. Investmentbanken wie J.P. Morgan mit dem Unternehmen OpenAi zeigt, dass KI ein äußerst aktuelles Thema ist und der **Druck** auf die Unternehmen wächst (Schweizer 2023).

“Around the world, deal makers already recognize the key role that artificial intelligence will play in the future and are moving aggressively to build AI capabilities” (Malkani 2023).

Rund um den Trend von KI stellt sich die Frage, inwiefern diese bereits Anwendung in der M&A-Beratung findet und wo mögliche Anwendungsfelder bestehen. KI habe die Fähigkeit, viele Prozesse der Finanzbranche zu verändern. Viele Unternehmensprozesse durchlaufen eine disruptive Veränderung durch eine optimierte Datennutzung mittels KI, dies sei bislang noch nicht in der M&A-Beratung zu beobachten. KI habe das Potenzial, den M&A Prozess zu **optimieren** und die **Erfolgchancen** zu steigern (Rathnow 2022, 32). Der Autor entschied sich für die KI und nicht für Blockchain oder Big Data, weil KI die Technologie sein kann, die zu einer grundlegenden Änderung führt und das Fundament ist, auf dem Blockchain und Big Data in der M&A-Beratung eingesetzt werden.

Der geschäftsführende Partner von R&P Martin Wambach beschrieb bereits in seinem am 05. Februar 2019 veröffentlichten Kommentar zur Frage, welche Rolle KI bei R&P spielt, dass R&P damit plant, KI-basierte Elemente in der Beratung quer über alle Geschäftsfelder integrieren zu wollen. Dies mit dem **Ziel**, die eigene Organisation zu verbessern und das bestehende Dienstleistungsangebot zu optimieren sowie neue zielgerichtete Leistungen zu entwickeln (Wambach 2019).

Diese Bachelorarbeit fasst die **Möglichkeiten** und **Risiken** von KI für die M&A-Beratung zusammen und zeigt, wie KI von R&P integriert werden sollte, um die Akzeptanz der Mandanten zu sichern, damit die Effizienz und Effektivität von Transaktionen in der Zukunft gesteigert werden kann. Grundlage hierfür liefert eine Analyse der Literatur, die Auswertung der durchgeführten Experteninterviews sowie eine Umfrage mit möglichen Mandanten.

Zusammengefasst zeigen die Ergebnisse, dass KI im M&A Prozess zur Steigerung der **Qualität** beitragen kann und es in jeder Phase Bereiche gibt, die KI übernehmen könnte. Erst KI mache Big Data zu Smart Data. KI sei ein Sprung in die Automatisierung von Entscheidungen (Schneider 2022). Die Grenzen ergäben sich vor allem durch **Datenschutz** und **Kontrollverlust** bei der Validierung der Ergebnisse (Cremers 2019).

Darüber hinaus sei das **Verständnis** gestiegen, dass die Technologie im M&A-Prozess unmittelbar Mehrwert schaffe. Dennoch herrsche durch die Vielzahl der nicht zu vereinheitlichen Ansätze Unsicherheit. Die Technologie habe zwar inzwischen einen Reifegrad erreicht, der erlaubt, sie operativ einzusetzen. Die Entscheider in der M&A-Branche gehen jedoch in **Wartehaltung**, da es unklar sei, welche Tools am geeignetsten und wie die Erwartungen des Mandanten seien (Kinne und Klement 2020).

M&A Transaktionen beinhalten in der Regel viele komplexe Aktivitäten in verschiedenen Phasen, die aufgrund des kurzen Zeitrahmens und des wettbewerbsintensiven Umfelds eine kohärente Zusammenarbeit der Beteiligten erfordern. Je länger der Prozess dauere, desto höher sei das Risiko, dass die Transaktion abgebrochen werde (Berens 2019, 837). KI sei zunehmend entscheidender **Hebel**, um M&A-Transaktionen erfolgreich durchzuführen und alle Prozessphasen von der Vorbereitung bis zur Post-Merger-Integration (PMI) signifikant zu beschleunigen.

R&P steht also vor der **Herausforderung**, sich mittels KI einen Vorteil auf dem M&A Markt zu verschaffen, der R&P in die Lage versetzt, konkurrenzfähig zu sein und nachgelagert den Mandanten einen größtmöglichen Mehrwert zu liefern. Dazu gehören auch, die in aktuellen Prozessen integrierten Tools und Vorgehensweisen zu hinterfragen und gegebenenfalls durch den Einsatz von KI zu verändern (Stiglmayr und Heintz 2019). Dafür ist es wichtig zu verstehen, welche Möglichkeiten durch KI entstehen können.

1.2 Forschungsfrage

Es gibt bereits schriftliche Ausarbeitungen wie bspw. von Stefanos Nikolaidis, welche die KI-Tools und die dadurch entstehenden Chancen für den M&A-Bereich analysieren. Zur Frage auf welche Akzeptanz dies beim Mandanten führt gibt es noch keine wissenschaftlichen erhobenen Ergebnisse. Ein möglicher Einsatz bei R&P wurde bislang ebenfalls noch nicht untersucht.

Konkret wird daher folgende Forschungsfrage in dieser Arbeit untersucht: „Wie gelingt R&P eine vorteilhafte Integration von KI-Tools im M&A-Prozess und auf welche Akzeptanz stößt dies beim Mandanten?“

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, diese Frage zu beantworten und **Handlungsempfehlungen** zu entwickeln. Um sich dieser Forschungslücke zu nähern, wurden folgende Unterfragen definiert:

- Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?
- Inwieweit haben KI-Technologien den Prozess von M&A beeinflusst und verändert? Welche Tools werden bereits heute eingesetzt?
- Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?
- Auf welche Akzeptanz stößt dies bei Mandanten?

Zu Beginn der Untersuchung wurden vom Autor die zwei folgenden Hypothesen aufgestellt, welche im Rahmen dieser Arbeit auf ihre Richtigkeit überprüft werden:

- (1) R&P hat bisher keine KI im Bereich M&A eingesetzt.
- (2) Mandanten sind gegenüber der Technologie skeptisch und zurückhaltend.

1.3 Abgrenzung des Themengebietes

In dieser Arbeit werden keine technischen Aspekte behandelt, da sie für die Beantwortung der Leitfrage nicht relevant sind. Ebenfalls wird nicht untersucht, wie weit die Entwicklung von KI in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern ist.

Neben der DD gibt es weitere Bereiche, die ebenfalls viel Potenzial für die Anwendung von KI bieten. Aufgrund der Tatsache, dass R&P vorwiegend für die Durchführung der **DD** beauftragt wird, steht diese im Vordergrund der Thesis.

In dieser Arbeit wird nicht auf die Auswirkungen von KI auf das bestehende Geschäftsmodell von R&P eingegangen. Außerdem wird nicht die Problematik erörtert, inwiefern KI dazu führen kann, dass Arbeitsplätze bei R&P wegfallen.

1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Im Anschluss an die Einleitung, die mit einer kurzen Unternehmensvorstellung von R&P endet, werden im zweiten Abschnitt der Arbeit die **theoretischen Grundlagen** von KI und dem M&A Prozess dargestellt. Darüber hinaus werden die verschiedenen **Arten** von KI beschrieben, die insbesondere im Hinblick auf die DD relevant sind. Dieses Verständnis ist für die weitere Analyse notwendig.

Anschließend werden die möglichen Anwendungen von KI im M&A Prozess im dritten Teil analysiert. Zunächst erfolgt hier die Analyse der **Möglichkeiten** und **Grenzen** bevor der aktuelle Stand der Implementierung bei R&P mit Hilfe der Experteninterviews ausgewertet wird.

Darauf folgt die Analyse der Akzeptanz auf Mandantenseite im vierten Teil mit Hilfe der selbst durchgeführten Umfrage. Der Autor wählt durch die Kombination von qualitativer Forschung (Interviews) und der quantitativen

(Umfrage) den Mixed-Method-Forschungsansatz (Kuckartz 2014, 33). Hiervon erhofft sich der Autor ein umfassenderes Ergebnis durch die Interviews und durch die Umfrage eine bessere **Generalisierbarkeit** der Ergebnisse zu erlangen. Die Ableitung von Schlussfolgerungen aus allen vorangegangenen Kapiteln und die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen für R&P ist der Schwerpunkt des fünften Abschnitts.

Im Schlussteil werden alle wesentlichen Erkenntnisse zusammenfassend benannt und ein Blick in die **Zukunft** geworfen. Zusätzlich wird auf die **Grenzen** der Arbeit sowie auf den nach dieser Arbeit durchzuführenden **weiteren Forschungsbedarf** eingegangen.

1.5 Vorstellung von Rödl & Partner

Die Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft R&P ist eine international agierende Prüfungs- und Beratungsgesellschaft, die weltweit mit mehr als 100 eigenen Niederlassungen in rund 50 Ländern vertreten ist (Widow 2023). Von der Ein-Mann-Kanzlei, gegründet im Jahr 1977 in Nürnberg, entwickelte sich R&P und zählt heute nach den sogenannten „Big Four“ auf dem 7. Platz zu den umsatzstärksten Kanzleien in Deutschland (Hossenfelder 2022).

R&P ist spezialisiert auf eine umfassende weltweite Beratung **deutscher Familienunternehmen**. Die Rechts-, Steuer-, Unternehmens-/IT-Beratung sowie die Wirtschaftsprüfung sind die vier Grundpfeiler und Kerngebiete von R&P. Darüber hinaus bietet R&P als Teil ihrer interdisziplinären Dienstleistungen auch M&A-Beratung an. So begleitete R&P 2022 insgesamt 311 Transaktionen (R&P M&A Jahrbuch 2022). Die langfristige Vision von R&P ist es, die weltweit bestehende Beratung auszubauen und „der Ansprechpartner für Mittelständische Weltmarktführer“ zu werden (R&P 2020, 11).

„Der Blick nach vorne, kreatives gestalterisches Denken sind die wichtigsten Voraussetzungen, um in unserer international tätigen Beratung und Prüfungsgesellschaft mitarbeiten und mitdenken zu können. Nur durch Menschen, die über ihren **Horizont** hinausschauen, konnte R&P in wenigen Jahren auf derzeit weltweit 5.100 Mitarbeiter wachsen. Ihnen ist unser Erfolg zu verdanken“ (Brauner J. 2022, 92).

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Grundlagen von Künstlicher Intelligenz

Um die Frage beantworten zu können, was KI bedeutet, ist es zunächst erforderlich, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was unter Intelligenz verstanden wird. Es stammt von dem Lateinischen intellegere. „Inter“ bedeutet zwischen und „legere“ lesen, also zwischen den Zeilen lesen (Wortbedeutung.info).

Der Begriff Intelligenz wird nach dem Cambridge Dictionary wie folgt definiert: „Intelligence is the ability to learn, understand and make judgements or have opinions that are based on reason“ (Cambridge Dictionary). Demnach beschreibt Intelligenz die Fähigkeit zu **verstehen**, zu **lernen** und **Entscheidungen** begründet zu treffen.

Es gibt keine einheitliche Definition von KI, aber eine weit verbreitete Definition stammt von Arthur Samuel, einem der Pioniere der KI. Er hat 1959 das erste selbstlernende Computersystem entwickelt, was in der Lage ist, Dame zu spielen. „Das Feld der KI befasst sich mit der Gestaltung und Entwicklung von Algorithmen und Computersystemen, die aus **Erfahrungen** lernen können“ (Samuel 1959). Es sei ein Teilgebiet der Informatik, in der Softwareanwendungen entwickelt werden, die in der Lage sind, Ergebnisse zu prognostizieren, ohne dass die Vorhersagen im Vorwege programmiert wurden und somit dem menschlichen Verhalten ähneln (Dahm 2022, 33-35).

KI wird als **Schlüsseltechnologie** unseres Jahrhunderts bezeichnet. Dabei wird sie nicht selten als Bedrohung dargestellt. Erst kürzlich wurde ein Brief veröffentlicht, der unter anderem von Elon Musk unterschrieben wurde, der vor der Gefahr durch KI warnt (Nolan 2023). Zum überwiegenden Teil aber als eine Chance, die neue Wege aufzeige und deren Einsatzmöglichkeiten nahezu unbegrenzt seien (Kitzmann 2022, 2).

Grundlegend wird unterschieden zwischen Schwacher, Starker sowie Super KI (vgl. Abb. 1)

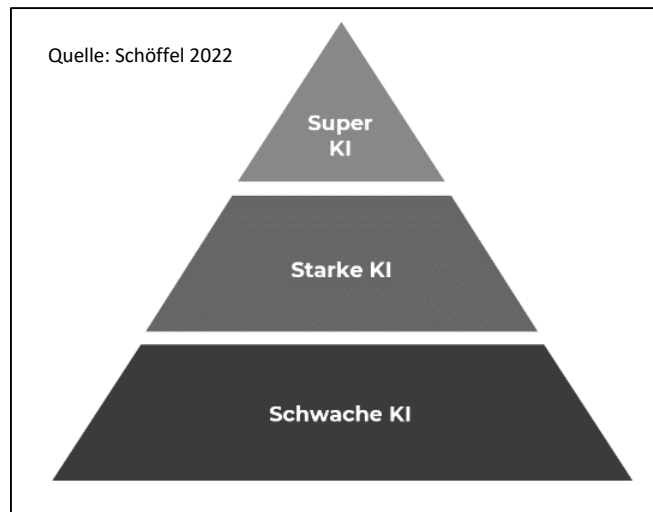


Abbildung 1: KI-Level

Die Stufe der Super KI ist der Zeitpunkt, zu dem die KI intelligenter als der Mensch ist, auch Singularität genannt. Als Starke KI werden alle Ansätze bezeichnet, die versuchen, den Menschen mit seinem Bewusstsein zu imitieren. Sie hat die Fähigkeit, neue und »kreative« Lösungen für Probleme zu finden (Dahm 2022, 37). Das Ziel der Schwachen KI hingegen sei es, **lernfähige Algorithmen** für einzelne spezifische Problemstellungen zu entwickeln (bspw. Spamfilter bei Mails). Sie besäße kein Bewusstsein, aber könne definierte Aufgaben zielorientiert und selbstoptimierend ausführen (Buxmann P. und Schmidt H. 2018, 3-6). Sie hat die Fähigkeit Muster, Zusammenhänge, Regeln und Gesetzmäßigkeiten in Daten erkennen zu können. Wenn heute die Rede von KI ist, geht es zumeist um die Schwache KI, folglich fokussiert sich die Arbeit auf die Schwache KI.

Das „Summer Research Projekt of Artificial Intelligence“ aus dem Jahr 1956 gilt als **Geburtsstunde** der KI. Die Teilnehmer waren überzeugt von der Idee, dass auch außerhalb des menschlichen Gehirns Intelligenz geschaffen werden könne (Buxmann P. und Schmidt H. 2018, 4). Die Technologie feierte aufgrund der damaligen Rechenleistung nicht sofort den Durchbruch. Die

hochgesteckten Erwartungen an den Erfolg der Systeme wurden nicht sofort erfüllt.

Erst in den 1990er Jahren gab es wieder Fortschritte. Dazu beigetragen hat die Entwicklung des **Data-Mining** Mitte der 1990er-Jahre, also der statistischen Auswertung großer Datenmengen, und die Entwicklung des **Deep Learning** (DL) Anfang der 2000er-Jahre. DL ist eine Methode des Machine Learnings (ML), in der die KI mit den vorhandenen Daten lernt (Dahm 2022, 30). Eine weitergehende Erläuterung von DL erfolgt in Kap. 2.2.2 .

Heute bestehen bereits eine Vielzahl an unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten für KI-Systeme und damit einhergehend eine große Zahl an Unternehmen, die KI-Systeme entwickeln und solchen, die sie einsetzen. Der technische Durchbruch sei vor allem durch die großen Mengen an Daten „Big Data“ und die heutige Rechenleistung sowie Speicherplatz zu erklären (Buxmann P. und Schmidt H. 2018, 8).

Ein Beispiel, in dem KI eingesetzt wird und wir es schon für selbstverständlich erachten, ist natural language processing (NLP) bei Siri (Dukino 2020, 68). Durch die kürzlich zugänglich gemachte Plattform ChatGPT ist das Thema spätestens nun auch in der breiten Bevölkerung angekommen (Heynike 2023). Als Nächstes wird KI vermutlich in der Lage sein, komplexere Aufgaben zu lösen, indem sie gleichzeitig mehrere Dinge auf verschiedenen Ebenen verarbeiten kann - analog zum menschlichen Gehirn. Aktuell werde daran geforscht KI dadurch bspw. empathischer werden zu lassen (Heller 2023).

2.2 Arten von Künstlicher Intelligenz

Die Abb. 2 zeigt, dass es verschiedene Arten von KI gibt. Diese unterscheiden sich in der Form der **Datengewinnung**.

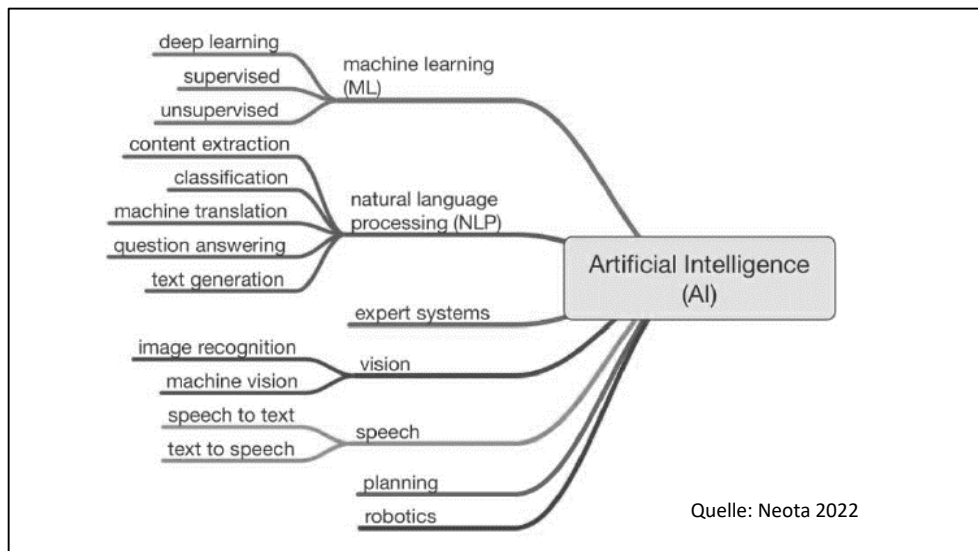


Abbildung 2: KI-Arten

Im Folgenden wird genauer auf das **ML**, insbesondere die Methode des DL eingegangen, da es hier besonders viel Potential für die Anwendung im M&A Prozess gibt.

2.2.1 Machine Learning

Im Allgemeinen umfasst der Begriff ML Methoden, die mithilfe von Lernprozessen Zusammenhänge in bestehenden Datensätzen erkennen, um darauf aufbauend Vorhersagen zu treffen. Das ML lässt sich in drei Arten unterteilen:

1. Supervised Learning (überwachtes Lernen)
2. Unsupervised Learning (unüberwachtes Lernen)
3. Reinforcement Learning (verstärkendes Lernen)¹

In die **erste** Kategorie fallen Algorithmen, die mit Daten **trainiert** werden, um dann selbständige Entscheidungen zu treffen. Der Lernprozess ist

¹ Reinforcement Learning fehlt in der Abbildung 2.

vergleichbar mit dem des Menschen, er basiert auf der Evaluierung der Trainings. In der **zweiten** Art wird versucht, ein **Muster in bestehenden** Daten zu finden. Dies erweist sich bei Komprimierverfahren und bei der Datenfilterung als besonders hilfreich. In der **letzten Art** soll für ein Problem eine optimale Strategie erlernt werden. Anders als bei den ersten beiden Arten, in denen mit vorhandenen Daten gearbeitet wird, versucht hier der Algorithmus durch Feedback und die Bewertung von Anreizen den **besten Weg** zu finden (Buxmann P. und Schmidt H. 2018, 9).

Die Anwendungsfälle bei denen ML bereits Anwendung findet, sind vielseitig und nicht im vollen Umfang darzustellen. Zu den Beispielen gehören Sprachassistenten wie Siri und Echo, Spamfilter und Dokumentenklassifizierung.

2.2.2 Deep Learning

DL ist eine Unterkategorie des ML, die auf künstlichen neuronalen Netzwerken (KNN) basiert. Sie können komplexe Muster in großen Datenmengen erkennen und verarbeiten sowie **eigenständig lernen**. DL-Netzwerke sind in der Lage, mehrere Schichten von Neuronen zu haben, ähnlich wie beim menschlichen Gehirn, die jeweils spezifische Funktionen erfüllen und die Daten verarbeiten. Durch das Hinzufügen von Schichten wird das Netzwerk tiefer und kann daher komplexere Funktionen ausführen. DL-Netzwerke können sich an neue Daten anpassen und ihre Modelle entsprechend aktualisieren, um genaue Vorhersagen oder Entscheidungen zu treffen. Diese Fähigkeit bietet die Möglichkeit, Szenarien zu simulieren, welches den wirtschaftlichen Einsatzbereich erweitert (Scherk 2017, 16-18).

2.3 Definition Mergers & Acquisitions

M&A steht für "Mergers and Acquisitions" und bezieht sich auf den Prozess des Kaufs, Verkaufs und der Fusion oder Übernahme von Unternehmen oder Geschäftseinheiten (Niggemann 2021, 170). M&A-Transaktionen können aus verschiedenen **Gründen** durchgeführt werden. Aus Käufersicht kann eine Akquisition zu der Erweiterung von Geschäftsfeldern oder geografischen Märkten dienen oder zur Erhöhung der Marktanteile, der Erhöhung der Synergien und der Reduzierung von Kosten durch Skaleneffekte. Verkaufsmotive wären bspw. die Fokussierung auf das Kerngeschäft oder Finanzierungsprobleme (Dreher 2021, 23).

Bei einem **Merger** handelt es sich um eine Fusion, bei der sich zwei oder mehr Unternehmen zusammenschließen, um ein neues Unternehmen zu schaffen, bei dem mindestens ein Unternehmen im Anschluss nicht mehr existiert. Bei einer **Akquisition** wird ein Unternehmen ganz oder teilweise übernommen. Die rechtliche Selbständigkeit des gekauften Unternehmens bleibt aber erhalten (Behringer 2020, 119).

2.4 Ablauf einer Unternehmenstransaktion

Der **Ablauf** des M&A-Prozesses variiert von Transaktion zu Transaktion und hängt von verschiedenen Faktoren, wie der Art und Größe der Unternehmen, der Branche und den gesetzlichen Vorschriften ab. Im Allgemeinen unterteilt sich der M&A-Prozess aus Käufersicht in folgende drei Phasen: **Pre-Akquisitions**, **Transaktion** und **Integrationsphase** (vgl. Abb. 3) (Eutert 2020).

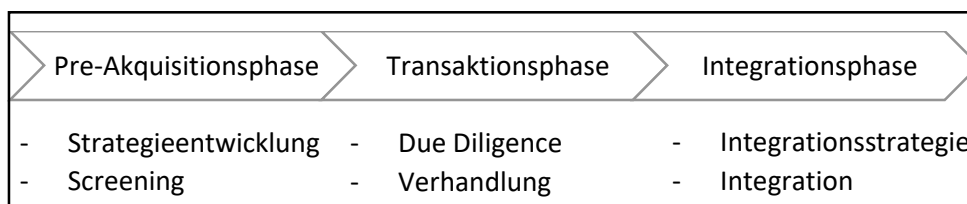
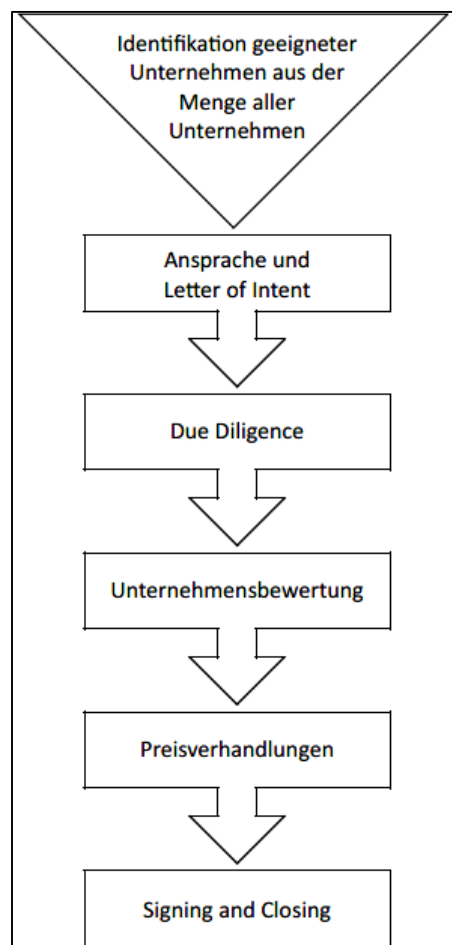


Abbildung 3: Ablauf einer Transaktion

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Eutert 2020, 85

Die Reihenfolge der einzelnen Schritte bis zum Ende der Transaktionsphase veranschaulicht die Abb. 4. Als Erstes wird eine **Strategie entwickelt** und ein passendes Unternehmen muss gefunden werden, das den Zielen des Käufers entspricht. Ist dies erfolgt, wird in der zweiten Phase der **Kontakt aufgenommen** und mit dem Letter of Intent (LOI) ein ernsthaftes Interesse bekanntgegeben. Im Anschluss folgt in der dritten Phase die **DD**, in der das Unternehmen detailliert geprüft wird, um dessen finanzielle, rechtliche, steuerliche und operative Situation zu **bewerten** und somit den Unternehmenswert zu bestimmen. Weiterhin sind Stärken und Risiken zu identifizieren, bevor man in die finalen **Preisverhandlungen** geht. Als Letztes folgt die Unterzeichnung des Kaufvertrags (**Signing**) und mit Erfüllen der Kaufvertragsbedingungen das **Closing**.

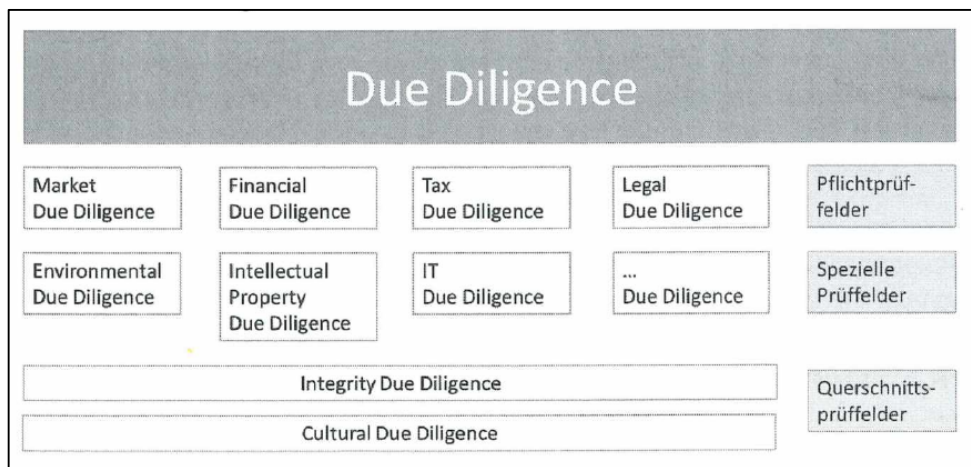


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung Behringer 2020, 146

Abbildung 4: Ablauf einer Unternehmenstransaktion

2.5 Due Diligence: Tax, Legal, Finance

Das Ziel des Erwerbsinteressenten in der DD ist, das zu erwerbende Unternehmen möglichst genau zu prüfen. Der Begriff wird meist mit „**sorgfältiger Prüfung**“ übersetzt (Dreher 2021, 98). Die üblichen Bereiche der DD sind: Operational- bzw. Commercial-DD zu der die Market-DD gehört, Legal- (LDD), Tax- (TAXDD), Financial- (FDD) und ggf. Environmental-DD. Die Abb. 5 gibt einen Blick auf weitere wichtige DD Prüfungen.



Quelle: Behringer 2020, 161

Abbildung 5: Übersicht Due Diligence Prüfungen

Das Ziel der DD aus Käufersicht ist das Erkennen wesentlicher **Risiken** für den Erwerber aus der Transaktion. Ferner hat die DD den Zweck, den **Unternehmenswert** zu überprüfen (Niggemann 2021, 33).

Umgekehrt besteht auch beim Verkäufer ein großes Interesse an der Durchführung einer selbst durchgeführten DD, auch Vendor-DD genannt. Sie dient der Aufdeckung von Risikofeldern, steigert die Datenqualität, beschleunigt den Prozess und verhindert, dass etwaige Rücktrittsrechte oder überhöhte Absicherungen im M&A-Kaufvertrag gefordert werden (Engelhard 2023, 12).

Die Unternehmen sind in rechtlicher Hinsicht nicht zur Durchführung einer DD verpflichtet. Unternehmenstransaktionen sind aber unternehmerische Ermessensentscheidungen. § 93 AktG (Business Judgement Rule) und § 43 GmbH verpflichten die Geschäftsleitung, Entscheidungen auf Grundlage

angemessener Informationen und zum Wohle der Gesellschaft zu treffen (Bergau 2021, 129).

Die käuferseitige DD lässt sich in zwei Phasen unterteilen. In der **ersten** Phase wird versucht, sogenannte **Deal Breaker**, wie Rechtsstreitigkeiten oder Umweltbelastungen, zu identifizieren. In der **zweiten** Phase folgt die **Detailanalyse**, die in einem umfangreichen Bericht mündet (Pomp 2020, 27).

Im Folgenden werden die Tax-, Legal- und Financial-DD genauer beschrieben. R&P hat sich auf diese Teilbereiche spezialisiert, folglich steht die Untersuchung des Einflusses von KI auf diese Teilbereiche im Vordergrund der Arbeit.

Die Tax- und Legal-DD werden meist in einer gemeinsamen Untersuchung zusammengefasst. Im Grundsatz bezieht sich die **Tax** Evaluierung auf die bestehenden und künftigen **steuerlichen Verhältnisse** des Zielunternehmens. Bei einem Asset Deal (einzelne Vermögensgegenstände oder Schulden werden übernommen) ist zu klären, wie mit den übernommenen Vermögensgegenständen steuerlich zu verfahren ist, während beim Share Deal (Übernahme von Anteilen des Unternehmens) alle relevanten steuerlichen Fragestellungen geprüft werden müssen. Dazu gehört bspw. die Einhaltung der geltenden Steuergesetze, steuerliche Haftungsrisiken aus Verbindlichkeiten oder offene Steuerstreitigkeiten bis hin zur Wahl der Unternehmensstruktur. Die durch die TAXDD identifizierten Risiken können Einfluss auf die Unternehmensbewertung haben (Freidank 2022, 231).

Die **LDD** befasst sich sowohl mit den unternehmensinternen **Rechtsverhältnissen** und vermögensrechtlichen Belange wie Arbeitnehmerverträgen oder Betriebsvereinbarungen, als auch den externen Rechtsverhältnissen, in der die Verträge mit Dritten wie Kunden und Lieferanten untersucht werden. Ziel ist es, Risiken von vorhandenen und

potenziellen Rechtsstreitigkeiten zu identifizieren und nach Möglichkeit zu quantifizieren. Die Ergebnisse der LDD finden sich vor allem in den Gewährleistungen und Garantien wieder, die Gegenstand des Kaufvertrags sind (Behringer 2020, 171).

In der **FDD** wird vergangenheitsorientiert untersucht, wie sich die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens entwickelt hat. Der Rückblick umfasst meist die letzten drei Jahre. Aus den Ergebnissen wird eine Planung abgeleitet, wie sich die Lage **zukünftig entwickeln** könnte und die Geschäftsplanung wird auf ihre Belastbarkeit überprüft. Die Analyse beinhaltet insbesondere die folgenden drei Aspekte: Nachhaltigkeit der Ergebnisse, Nettoverschuldung und das Working Capital. Eine Verbindung zur TAXDD besteht insbesondere bei der Ermittlung der Nettoverschuldung. Es werden die Ertragssteuerverbindlichkeiten, Rückstellungen und Risiken aus der TAXDD berücksichtigt (Pomp 2020, 28).

3 Anwendung von KI-Tools im M&A Prozess

In den folgenden zwei Abschnitten werden die aktuellen Erkenntnisse hinsichtlich der **Möglichkeiten** und **Grenzen** des Einsatzes von KI-Tools im M&A Prozess aus der Literatur zusammengefasst, im Anschluss daran wird die Anwendung bei R&P untersucht.

3.1 Möglichkeiten

Um das Potenzial von KI zu untersuchen, ist es sinnvoll, den M&A Prozess wie in 2.4 beschrieben in seine **drei Hauptphasen** zu unterteilen: Pre-Akquisitions-, Transaktions- und Integrationsphase. Zunächst werden die Möglichkeiten und Grenzen in der Transaktionsphase genauer in der DD betrachtet, da R&P vor allem hier bislang aktiv ist. Die vor- und nachgelagerte Phase wird im Abschnitt 3.7 kurz untersucht.

“The automatization of DD tasks by using big data and NLP assessments, search engines (e-discovery) and ML approaches offers efficiency and time gains, especially within the LDD und FDD” (Feix 2020, 22).

Die Struktur von Bilanzen und Erfolgsrechnungen ist bei der **FDD** in der Regel sehr ähnlich, weshalb sie sich besonders gut für den Einsatz von ML eignet. Bei der **LDD** werden umfangreiche Datenmengen geprüft, die nicht nur aus Jahresabschlüssen stammen, sondern auch mit internen und externen Berichten abgeglichen werden müssen. KI könne eingesetzt werden, um z.B. den „Non-Disclosure Agreement“ NDA-Vertrag und weitere Verträge automatisch bspw. auf Change of Controll Klauseln zu untersuchen, um eine fundierte Beurteilung der Risiken zu liefern (Riegler 2019).

Durch die immer größer werdenden Datenmengen ergibt sich ein großes Potenzial zur Steigerung der Produktivität in der DD mit KI. Voraussetzung hierfür ist der **Zugriff** auf die Daten. In der DD könne KI in Zukunft einen wesentlichen Beitrag leisten, indem die derzeitig noch große Herausforderung des Umgangs mit der Datenmenge im begrenzten Zeitraum und schnelle Informationen zu liefern erleichtert werde (Meckl

2022, 1). Die aufgrund der Automatisierung bereits am Anfang der DD-Phase verfügbaren Risiken und Probleme können **früher** und **gründlicher** analysiert werden. Die automatisierte Dokumentenanalyse und Risikobewertung kann „zur Steigerung der Ergebnisqualität oder auch zur erheblichen Verkürzung der DD führen“ (Popp 2021, 150). Insbesondere bei großen Deals sei es eine große Chance, die Prüfungssicherheit zu erhöhen, da hier die Verträge oft sehr umfangreich seien.

Im M&A Prozess seien die Erkenntnisse am nützlichsten, wenn sie schnell und rechtzeitig generiert werden, um die Entscheidungsfindung zu beeinflussen. KI-gestützte M&A-Analysen, die umgehend zur Verfügung stehen, könnten bspw. bei der Ausarbeitung eines Kaufvertrags, in der eine Vielzahl von Beteiligten unter Zeitdruck in ein Wettrennen um den Abschluss der Vereinbarung verwickelt sind, **Zeit sparen**. Zusätzlich sei durch KI möglich, **Details** auf der Mikroebene zu analysieren und sie mit Entscheidungen auf der Makroebene in Beziehung zu setzen. Führungskräfte seien dadurch besser in der Lage, die wahre Geschichte hinter den Zahlen aufzudecken (Malkani 2023).

Zu den wichtigsten **Erfolgsfaktoren** für eine zielführende Unternehmenstransaktion gehöre die Beratung und Erfahrung des M&A-Beraters, der die strategische Eignung untersucht, einen angemessenen Kaufpreis definiert und nach Synergien prüft. Die durch KI verbesserte DD stelle sicher, dass **nicht zu viel** für das Unternehmen bezahlt wird, und man könne bessere **Vorhersagen** darüber treffen, inwieweit es wahrscheinlich sei, dass die erhofften Synergien auch eintreten werden (Dreher 2021, 22-23).

Der Datenaustausch über die Datenräume ist bereits Standard. Zurzeit bieten die ersten Datenraumanbieter wie Intralinks eine KI an, die die Verträge **automatisch schwärzt** und die personenbezogenen Daten

unkennlich macht, was in der Vergangenheit Consultants mühevoll und über viele Stunden hinweg erledigten (vgl. Kraus Anhang 8).

Zudem können KI-Tools wie von Selerity oder Deal Room zur **Bewertung** von Unternehmen verwendet werden, indem sie die finanzielle Leistung und die Zukunftsaussichten von Unternehmen anhand von Datenanalysen und Prognosen bewerten (Deal Room).

Im Rahmen einer **Unternehmensbewertung** wird im Allgemeinen einer der drei unterschiedlichen Ansätze herangezogen: (a) Kostenansatz, (b) Marktansatz sowie (c) Ertragsansatz.

Beim **Kostenansatz** wird der Wert eines Unternehmens oder Vermögenswert aus den Kosten für den Wiederaufbau oder die Ersetzung abgeleitet. Beim **Marktansatz** handelt es sich um eine relative Bewertungsmethode, bei der das Unternehmen zu ähnlichen Unternehmen oder Transaktionen bewertet wird, indem verschiedene Multiplikatoren wie der EBITDA-Multiplikator (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) angewendet werden. Da sowohl beim Kostenansatz als auch beim Marktansatz Daten extrahiert und analysiert werden, bietet sich die Verwendung von KI an, um Echtzeit-Datenbanken zu erstellen, die als Bewertungsgrundlage dienen, oder um Bewertungsanpassungsformeln zu erstellen, die auf das Zielunternehmen und spezifische Kriterien zugeschnitten sind. Dies könne dazu beitragen, die Qualität der Berechnungen zu verbessern (Linder 2022).

Beim Ertragsansatz wird bspw. mithilfe der **Discounted-Cashflow-Methode** (DCF) der Unternehmenswert aus den erwarteten **künftigen Erträgen** des Unternehmens berechnet, die mit einem individuellen Abzinsungssatz auf den Gegenwartswert abgezinst werden (Drukarczyk und Schüler 2021, 35). Hier kann KI genutzt werden, um Abzinsungsfaktoren und Cashflow-Prognosen aus marktbasierten Benchmarks zu sammeln und zu extrahieren, die auf der Risikoindikation des Unternehmens basieren (Linder 2022).

Zudem könnte KI durch die Auswertung von historischen Projekten angelernt werden, um zukünftig dabei zu helfen, Deal Breaker schnell zu identifizieren. In der Zukunft sei denkbar, dass mittels historischer Ergebnisse und vorhandenen Berichten der neue Bericht erstellt wird. „Mithilfe von KI kann die Auswertung von Unterlagen für die DD wesentlich effizienter gestaltet werden, damit der Fokus des Beraters auf der Qualität und Vollständigkeit der Dokumentenlage sowie auf der **Auswertung** und **Interpretation** der Ergebnisse liegen kann“ (Berens 2019, 837).

3.2 Grenzen

KI hat das Potential, bei einfachen und repetitiven Aufgaben zu unterstützen. Zugleich existieren Aufgaben, die mit der gegenwärtigen KI-Technologie nicht zu lösen sind. Bei reaktiven und situationsabhängigen Aufgaben bedürfte es einer Starken KI, die nach kreativen und neuen Lösungen suchen könne (Rathnow 2022, 33).

Es besteht noch viel Potenzial in der Mustererkennung. Bislang sei es noch schwer, KI zu nutzen und die Daten auf einen anderen Deal zu übertragen, da die Menge an relevanten **Datenpunkten** noch begrenzt sei und die Ergebnisse schnell an Aktualität verlieren würden. Damit KI-Systeme eingesetzt werden können bedarf es qualitativ hochwertiger und umfangreicher Daten. KI-Systeme könnten darüber hinaus bestehende Verzerrungen in Daten verstärken (Markus Schiller 2020, 11).

Wenig realistisch sei der Einsatz von KI bei der Analyse der strategischen Ausgangssituation. Damit KI eingesetzt werden könne, brauche es viele Datensätze mit ähnlichem Muster, die lange **trainiert** wurden (Rathnow 2022, 35).

Trotz der Vielzahl an verschiedenen potenziellen Anwendungsbereichen sehen Experten weitere Limitierungen. Als kritisch wird unter anderem die **Datenkonformität** gesehen, da sich insbesondere viele Mittelständler zum aktuellen Zeitpunkt überhaupt erst am Anfang der Digitalisierung befinden und großen Wert auf die **persönliche Beratung** legen (Rathnow 2022, 35).

Eine weitere Besonderheit, die den Einsatz in einem M&A-Prozess bei einem mittelständischen Unternehmen erschwert, seien die zum Teil unzureichenden **Berichtssysteme** des Rechnungswesens und Controllings die es für die Datenanalyse benötigt. Weitere übergreifende Limitationen aus heutiger Sicht seien der **Datenschutz**, die **Haftung** und die hohe **Heterogenität** der M&A-Prozesse (Wegmann 2020, 12).

3.3 Beschreibung des Vorgehens (Interviews)

Um den aktuellen Stand der Anwendung von KI bei R&P zu untersuchen und schließlich Handlungsempfehlungen abzuleiten, wurden strukturierte Interviews mit verschiedenen Partnern von R&P durchgeführt. Das Ziel der Untersuchung besteht darin, potenzielle **Bereiche** zu identifizieren, in denen KI-Technologien angewendet werden könnten. Die Expertise und Erfahrung der Experten wird zudem für eine Einschätzung der aktuellen Akzeptanz auf Mandantenseite verwendet.

Neben einem Gespräch mit Markus Müller, Associate Partner² M&A bei R&P, der mit seinem Team den gesamten M&A Prozess begleitet, wurden Gespräche mit weiteren Partnern geführt, die einzelne Teilkomponenten der DD bei R&P verantworten: Christoph Hirt (FDD), Kai Recke (LDD) und Diana Fischer (TAXDD). Die Analyse und Aufbereitung der Aussagen erfolgte mit Hilfe der **qualitativen Inhaltsanalyse** nach Mayring. Hierfür wurden die Gespräche vom Autor aufgenommen und im Anschluss transkribiert, kodiert und die Ergebnisse zusammengefasst.

Darüber hinaus führte der Autor mit den Mitbewerbern **Deloitte**, **PwC** und **Carl Finance**, einer M&A Boutique, Gespräche über ihre aktuelle Anwendung von KI (vgl. Kap. 3.6), um anschließend im Vergleich den Stand der Technologie bei R&P beurteilen zu können. Deloitte und PwC gehören zu den Big Four, die durch ihre großen Ressourcen meist einen Schritt weiter in der Entwicklung sind. Carl Finance ist aufgrund der geteilten Ausrichtung auf den Mittelstand ein guter Gesprächspartner. Um die bisher auf dem Markt vorhandenen Tools zu analysieren, wurden zusätzlich zur Internetrecherche Gespräche mit den KI-Software-Anbietern **Deal Circle** und **Intralinks** geführt (vgl. Kap. 3.6).

² Associate Partner ist bei R&P eine Vorstufe vor Partner.

Inhalt der qualitativen Experteninterviews waren jeweils die folgenden vier grundlegenden Fragen:

1. Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess im Bereich X beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von R&P / vom befragten Unternehmen heute eingesetzt?
2. Welche Vor- und Nachteile hat der Einsatz von KI? Wo gibt es den größten Nutzen?
3. Wie sieht die Zukunft aus?
4. Auf welche Akzeptanz stößt dies bei Mandanten?

Die Fragen wurden bewusst offen gestellt, um den Teilnehmenden zu ermöglichen, in eigenen Worten zu antworten und möglichst **detaillierte** Antworten zu erhalten. Nachteil hierbei ist, dass die Auswertung dadurch erschwert wird. In diesem Teil der Analyse soll es ausschließlich um die **Anwendung bei R&P** gehen. Aus diesem Grund werden die weiteren Interviews hier nicht einbezogen. Mit der ersten Frage wurde der aktuelle Stand untersucht. Die zweite und dritte Frage dient dazu, weitere mögliche Anwendungsfelder von KI im M&A zu erkennen. Die letzte Frage wurde gestellt, um die vorherrschende Akzeptanz von KI einschätzen zu können.

3.4 Inhaltsanalyse nach Mayring

Im Folgenden werden die Experteninterviews mit R&P nach der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert. Zunächst wird die **Theoretische Grundlage** gelegt, indem vom Autor die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring in Kurzform dargestellt wird. Anschließend wird die Analyse durchgeführt (vgl. Kapitel 3.5), welche mit einer Zusammenfassung endet.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist eine Methode der qualitativen Forschung, die zur **systematischen Auswertung** von unterschiedlichen Texten, wie beispielweise Interviews oder Zeitungsartikel verwendet wird. **Ziel** dieser Technik sei es, Texte systematisch und intersubjektiv zu überprüfen und dabei die Komplexität des zu analysierenden Materials sowie dessen Hintergründe, Zielsetzungen und Entstehungsprozess nicht zu vernachlässigen (Mayring 2022, 10).

Durch ein im Voraus festgelegtes **Kategoriensystem** werden Textstellen interpretativ und regelgeleitet den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Dadurch wird ein deskriptives System der Grundkategorien aufgebaut, welches als Basis für die spätere Analyse dient. Diese quantitativen, strukturierten Analyseschritte sowie angewandten Regeln sollen aus der quantitativen Forschung beibehalten werden und seien die Stärken dieser Methode, weil sie die Analyse systematisiert und überprüfbar mache. Zugleich müsse darauf geachtet werden, dass sie nicht zu starr und unflexibel ist und dass sie stets auf den Forschungsgegenstand ausgerichtet sei. Wenn die Systematik von Gegenstand oder Fragestellung nicht angemessen erscheint, so müsse bspw. bei stark explorativen Untersuchungen ein anderes Verfahren gewählt werden (Mayring 2022, 45-46).

Es gibt verschiedene Ansätze zur Entwicklung eines Kategoriensystems. In der Praxis erfolgt die Kategorienbildung zur Textanalyse häufig durch eine

Kombination aus drei Ansätzen. Mithilfe der **Definitionstheorie** werden die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für die Zugehörigkeit eines Elements zu einer Kategorie explizit bestimmt, gemäß dem klassischen Kategorisierungsgrundsatz. Hierbei kann es schwierig sein, alle Eventualitäten und Einzelfälle mit der Definition abzudecken.

Beim **Prototypenansatz** wird eine typische Repräsentation einer Kategorie definiert, auf deren Basis weitere Elemente dieser Kategorie zugeordnet werden. Eine Schwierigkeit besteht darin, dass möglicherweise überschneidende Kategorien schwer zu unterscheiden sind.

Die Theorie der **Entscheidungsgrenzen** definiert die Grenzen zwischen den Kategorien. Dies könnte jedoch problematisch sein, da es schwierig sein kann, alle möglichen ähnlichen Kategorien abzugrenzen, was in der Praxis komplex und mit einem großen Aufwand verbunden sei und daher oft nicht wirklich anwendbar ist (Mayring 2022, 46-47).

Bei der Analyse der Ergebnisse innerhalb der Kategorien lassen sich drei Grundformen unterscheiden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung (Mayring 2022, 66-67).

Bei der **Zusammenfassung** geht es darum, das Material auf die wesentlichen Inhalte zu reduzieren und durch das Bilden von Abstraktionsebenen eine überschaubare Grundlage zu schaffen. Hierbei wird eine induktive Kategorienbildung angewandt, bei der nur die wesentlichen Bestandteile des Textes berücksichtigt werden (Mayring 2022, 66-67).

Bei der **Explikation** werden einzelne Textbestandteile direkt mit weiterem Material verglichen, das zur Analyse herangezogen wird, um das Verständnis zu erweitern (Mayring 2022, 66-67).

Im Rahmen der **Strukturierung** wird der Text anhand eines im Vorfeld definierten deduktiven Kategoriensystems auf verschiedene Aspekte wie Inhalt, Form, Typisierung oder Skalierung untersucht (Mayring 2022, 66-67).

Die qualitative Inhaltsanalyse ist theoriegeleitet, d.h. es existiert keine feststehende Technik, welche angewandt wird, sondern das grundsätzliche Vorgehen ist abhängig von vielen Feststellungen und Entscheidungen. Technische Unschärfen der Analyse werden durch theoretische Stringenz, durch Bildung von **Kategorien** sowie durch die regelgeleitete Argumentation ausgeglichen. Nach Mayring sollten **inhaltliche Argumente** immer Vorrang vor Verfahrensargumenten haben (Mayring 2022, 51-52).

Die Bewertung der Ergebnisse hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit und Gültigkeit erfolgt anhand zuvor definierter **Gütekriterien** (Mayring 2022, 52). Durch die Beachtung von Gütekriterien kann die Qualität der Forschung sichergestellt und die Ergebnisse können besser verwertet werden. Obwohl es keine standardisierten Gütekriterien für qualitative Forschung gibt, werden **Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite** sowie weitere spezifische Kriterien als sinnvoll angesehen. Diese seien erfüllt, wenn die subjektiven Daten transparent diskutiert und ein ähnliches Ergebnis bei Wiederholung erzielt werden würde. Ergänzt werden diese durch weitere Kriterien, z.B. Verfahrensdokumentation und Nähe zum Gegenstand (Mayring 2022,120).

Nachdem die Ziele der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die grundlegenden **Prinzipien** erläutert wurden, wird nun eine Zusammenfassung des Vorgehens im Rahmen der Analyse anhand der Abb. 6 (siehe S. 28) dargestellt. Um das Interview mit dem Kodierleitfaden zu kodieren, wurden zunächst gleichrangige (nominale) **Kategorien** abgeleitet und genau definiert welche Textbausteine unter eine Kategorie fallen. Ein **Ankerbeispiel**, in dem eine Textstelle angeführt ist, hat dabei geholfen. Wo es notwendig sei, müssen zusätzlich Kodierregeln festgelegt werden. Anschließend lassen sich die Ergebnisse **auswerten** und **zusammenfassen**. Der Schritt der Überprüfung der Intercoder-Übereinstimmung wurde übersprungen, da es hierfür eine zweite Person benötigt (Rädiker und Kuckartz 2018, 287-303).

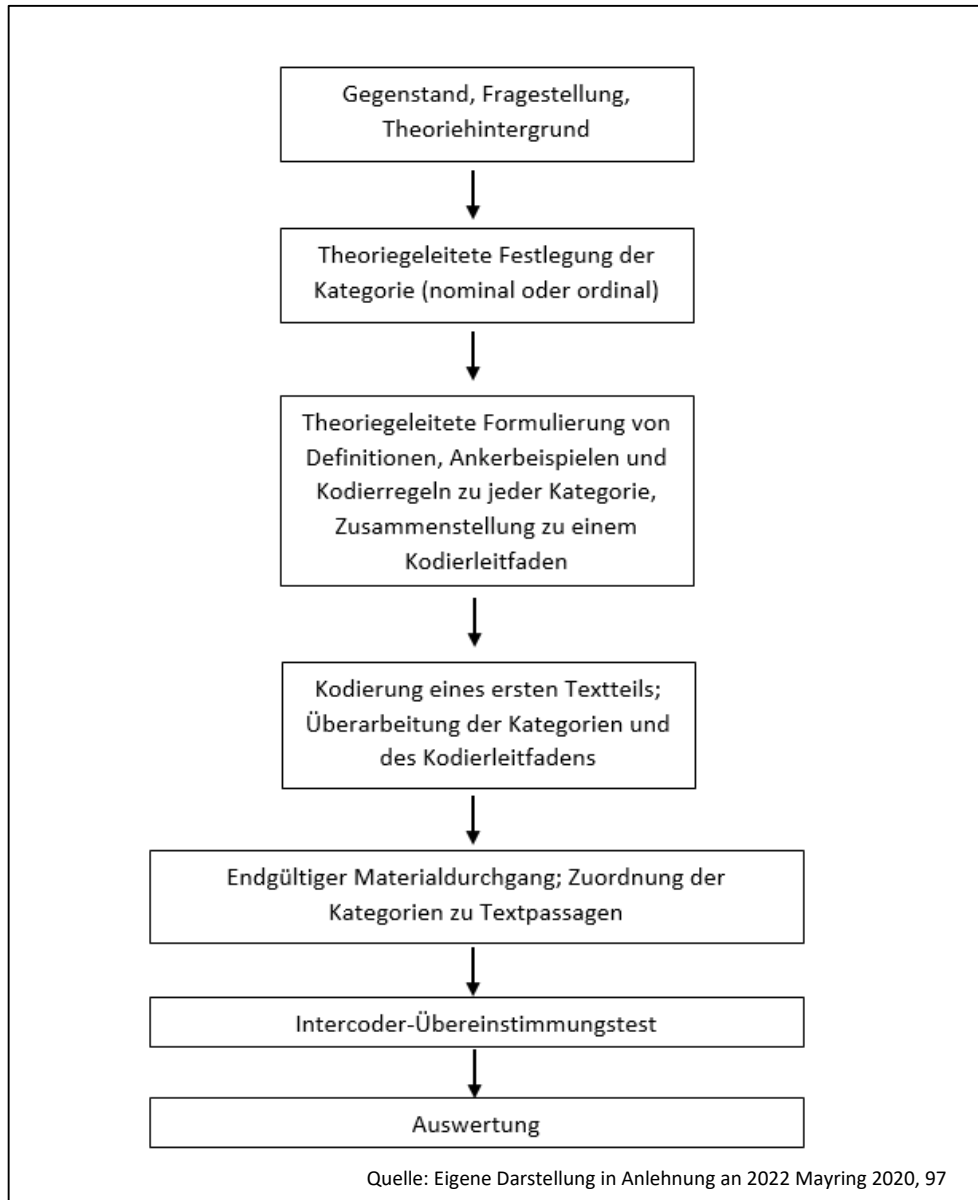


Abbildung 6: Ablauf der Analyse

Analysemethoden wie bspw. die Grounded-Theory-Method wären ebenfalls für die Auswertung der Interviews grundlegend denkbar. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring ist für diese Arbeit besser geeignet, da es nicht das Ziel ist, ein neues theoretisches Modell zu entwickeln.

3.5 Welche Tools kommen bei Rödl & Partner Stand heute zum Einsatz?

Nachdem die Experteninterviews mit R&P durchgeführt und transkribiert wurden, werden im nächsten Schritt die Interviews mithilfe der strukturierten Inhaltsanalyse ausgewertet. Für die **Auswertung** der Interviews wurde der in Tabelle 1 dargestellte **Kodierleitfaden** angewandt. Die Interviews wurden nachfolgenden sechs Kategorien kodiert: Einsatz bei R&P, Vorteile, Nachteile, Anwendungsmöglichkeiten, Zukunft und Akzeptanz. Der Autor ging nach dem Prototypenansatz vor und hat sich bei der Zuteilung an folgende festgelegte Beispiele gehalten. Zusätzliche Kodierregeln waren nicht notwendig. Die vollständige Auswertung ist im Anhang beigefügt (vgl. Anhang 1).

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierung
Einsatz bei R&P	Einsatzbereiche in denen KI bei R&P schon genutzt wird	„In Berührung mit KI kommen wir bislang bei der Suche von Käufern/Verkäufern da referenziere ich jetzt mal auf Deal Circle.“	Wird nicht benutzt
Vorteile	Vorteile durch die Nutzung von KI	„Zusammentragen von Informationen“	Auswertung von Daten
Nachteile	Nachteile durch die Nutzung von KI	„Die Nachteile liegen in Qualität und Kontrolle.“	Qualität, Kontrolle
Anwendungsmöglichkeiten	Anwendungsfelder bei denen KI eingesetzt werden könnte	„Die Marktanalyse bauen wir derzeit noch manuell. Hier könnte KI zum Zusammentragen von Informationen genutzt werden.“	DD-Prüfung
Zukunft	Aussagen zu Zukunftsszenarien	„Ja, das wird sich durchsetzen.“	Durchsetzen
Akzeptanz	Einschätzungen zur Akzeptanz des Mandanten	„Am Ende des Tages kommt es dem Kunden auf das Ergebnis an.“	Ergebnis

Tabelle 1: Analyse der Experteninterviews nach Mayring (Quelle: Eigene Darstellung)

Folgende **Ergebnisse** aus den Interviews lassen sich zusammenfassen: Grundlegend lässt sich die Gesamteinschätzung damit beschreiben, dass alle Befragten **Potenzial** für einen Einsatz von KI im M&A Prozess bei R&P sehen.

Alle Experten sehen die **Steigerung der Effizienz** durch die Beschleunigung der manuellen Prozesse bei der Auswertung von Daten als einen Vorteil. Nachteile würden vor allem in der Genauigkeit und Kontrolle liegen, „im Zweifel werden wir Gutachter im Gericht. Dann müssen wir die Quellen geprüft haben und verstehen, was passiert ist“ (vgl. Hirt Anhang 2).

Gleichzeitig ist Herr Müller der Meinung, dass die Qualität noch gesteigert werden kann, indem „viel Fahrlässigkeit von **grobem Research** herausgenommen“ werden würde. „Es wäre großartig ein Tool mit der Power von ChatGPT zu haben, was wir mit den unternehmensbezogenen Daten nutzen könnten“ (vgl. Müller Anhang 5).

Weitere Anwendungsmöglichkeiten bei R&P sehen die Experten vor allem in der **Vertragserstellung** sowie in der **inhaltlichen** Ausarbeitung von bspw. Marktanalysen oder der Equity Story:

„Großes Potential sehe ich insbesondere bei Änderungen und die Frage, an welchen Stellen des Vertrages dies Auswirkung hat. Vielleicht auch wo sind mögliche **Folgeänderungen** notwendig“ (vgl. Recke Anhang 4).

„Die **Marktanalyse** bauen wird derzeit noch manuell. Hier könnte KI zum Zusammentragen von Informationen genutzt werden“ (vgl. Hirt Anhang 2).

Ebenfalls einig sind sich die vier Experten in der Frage, wie die Zukunft aussehen und ob sich die Technologie **durchsetzen** wird. Sie betrachten die Technologie als eine wertvolle Ergänzung, die sich etablieren wird.

Bei der Einschätzung der Akzeptanz des Mandantes für die Verwendung der Technologien lassen sich zwei Punkte zusammenfassen. Zum einen, dass für die meisten Mandanten das Ergebnis des **Endproduktes** entscheidend sei. Und zum anderen sei es auch ein Stückweit vom **Mandanten abhängig**: „Ein

schwäbischer mittelständischer Unternehmer wird sagen Nein, das will ich nicht. Aber Unternehmen wie, strategische Investoren oder Private Equity Unternehmen, deren Geschäft M&A ist und die es nicht nur einmal im Leben machen, die würden es auf jeden Fall gut finden. Dadurch geht es günstiger und insgesamt effizienter. Bei professionellen M&A Playern vermute ich eine „Aufgeschlossenheit“ (vgl. Hirt Anhang 2).

Die im vorgelagerten Theorieteil beschriebenen **Gütekriterien** (Transparenz, Intersubjektivität und Reichweite) werden erfüllt. Die qualitative Forschung ist für den Leser nachvollziehbar diskutiert und reflektiert. Die Interviews wurden mit den jeweiligen Bereichen auf Partnerebene geführt. Daher ist es anzunehmen, dass obwohl es nur vier Gespräche waren ein ähnliches Ergebnis aufgrund der Erfahrung aus vielen Transaktionen und unterschiedlichen Projekten bei Wiederholung mit Gesprächspartnern ebenfalls aus der Führungsebene erreicht werden würde.

3.6 Darstellung der Ergebnisse aus den weiteren Interviews

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews mit Experten von Konkurrenzunternehmen sowie mit Tool-Anbietern **zusammengefasst** dargestellt. Die vollständigen Gespräche sind in den Anhängen 6-10 zu finden.

PwC (PricewaterhouseCoopers)

Gloria Müller, Rechtsanwältin (M&A Legal)

Pwc unterstützt Unternehmen als Berater bei M&A-Transaktionen und führt die DD durch.

Aus Sicht von Frau Müller können KI-Technologien insbesondere im Bereich der DD im Dokumentenreview sinnvoll eingesetzt werden. Allerdings sei ihr Eindruck, dass trotz vorhandener Tools diese **nicht** grundsätzlich in den DD-Prozess **integriert** werden. Gerade bei kleineren Projekten konnte sie beobachten, dass nicht auf KI-Tools zurückgegriffen wird. „Da wir zumeist im Venture Capital-Bereich (VC) (Pre- Seed bis Series A) beraten, ist der Bedarf für KI-Technologien eher gering“ (vgl. Müller Anhang 6).

Als Vorteil sieht sie, dass sinnvolle Tools dabei helfen können, den Arbeitsprozess schneller und effizienter zu gestalten. Nachteile wären aus ihrer Sicht die Verfügbarkeit der Tools und die noch eingeschränkte Nutzbarkeit.

Sie ist der Meinung, dass sich die Tools durchsetzen werden. „Die Bereitschaft der Berater ist da, aber oftmals geht im laufenden Projekt die Nutzung eines neuen Tools oft unter“ (vgl. Müller Anhang 6). Zurzeit steht oft noch die Frage „sind wir am Ende nicht doch schneller, wenn wir es auf dem normalen Weg machen, als dass wir uns in ein neues Tool einarbeiten?“ im Zentrum (vgl. Müller Anhang 6).

Sie hat die Erfahrung gemacht, dass im VC-Bereich die Tools auf eine sehr **große Akzeptanz** stoßen.

Carl Finance

Pascal Stichler, Founder & Co-CEO

Carl Finance ist eine M&A Boutique, die vor sechs Jahren vor dem Hintergrund der Herausforderungen der Unternehmensnachfolge gegründet wurde. Laut Co-CEO Pascal Stichler wird KI bislang nur in kleineren Use Cases bei der DD verwendet. Er ist der Meinung, dass hier deutlich mehr kommen wird. Weiteres Potenzial sieht er gerade im **Small Cap** im Bereich der Käufersuche. Hier hat man teilweise über 1.000 potenzielle Käufer. „Die alle händisch rauszusuchen ist aufwendig. Gleichzeitig hast du bei kleineren Deals nicht das Budget und Honorar das abzubilden“ (vgl. Stichler Anhang 7). Aus diesem Grund hat Carl Finance ein eigenes Tool hierfür entwickelt.

Grenzen von KI sieht er bei Themen wie der Erstellung einer **Equity Story** sowie bei **Vertragsverhandlungen**. Es brauche erfahrene Leute, die Informationen aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen und zwischenmenschliche Themen seien ausschlaggebend.

Bei der Akzeptanz **differenziert** er zwischen Private-Equity Häuser, die aus seiner Sicht ein großes Verständnis haben und dem sehr konservativen deutschen Mittelstand. „Das Argument Technologie hilft, macht Sinn. Aber das Interface darf nicht Technologie sein. Das Interface muss eigentlich immer ein **Berater** sein, den ich anrufen kann, dem ich sagen kann hier, ich habe es mir doch noch überlegt, mein Sohn will vielleicht das Unternehmen weiterführen, aber der kann es ja eigentlich nicht. Und was soll ich denn tun?“ (vgl. Stichler Anhang 7)

Intralinks**Patrick Kraus, Head of Sales DACH**

Intralinks ist ein globaler Anbieter an virtuellen Datenräumen, welcher hauptsächlich Datenraumlösungen für Transaktionen anbietet. Hier lagern gesichert die Daten, die zur DD genutzt werden. Kunden von Intralinks sind Investmentbanken, Boutiquen sowie die klassischen Unternehmen.

Intralinks arbeitet daran, KI-Tools zu entwickeln. Vorteil sei die **Effizienz** und die **Zeiteinsparung**. Aus Sicht von Herrn Kraus werden sich die KI-Tools durchsetzen. „Sie werden aber niemals den menschlichen Faktor ersetzen. Sie können gewiss die ganze Vorarbeit leisten. Aber du brauchst immer noch jemanden. Und ich hoffe, das wird sich nie ändern, der hinter die Kulissen schaut, und entscheidet, ob es Sinn macht oder nicht“ (vgl. Kraus Anhang 8).

Seit letztem Jahr haben sie die automatische Schwärzung im Angebot. „Alle finden es super, aber man traut sich erst nicht, das zu nutzen, aber mit der Zeit bekommt man auch das Gefühl, dass es auch wirklich funktioniert“ (vgl. Kraus Anhang 8).

Deal Circle**Kai Hesselmann, Co-Founder and Managing Partner**

Deal Circle ist ein **Matchmaking Tool** für den M&A Prozess, welches Käufer und Verkäufer zusammenbringt. Deal Circle nutzt ML für eine automatisierte Verarbeitung von E-Mails. Die aufgrund der durchgeführten Marktansprache erhaltenen Rückmeldungen müssen idealerweise möglichst schnell und effizient verarbeitet werden. Sie haben einen Algorithmus trainiert, der diese Mails **automatisiert** ausliest und erkennt, ob der Käufer Interesse hat oder nicht und falls nicht, warum er kein Interesse besteht.

Vorteile seien aus seiner Sicht eine Mischung aus Effizienz, Zeit- und Qualitätsgewinn. Nachteil sei, dass wir uns durch die Nutzung dieser Tools wiederum darauf verlassen, dass der Algorithmus **funktioniert** und eine Abhängigkeit entstehe. Weiterhin seien der Datenschutz und die Haftung große Themen.

Aus seiner Sicht gibt es im Moment nur kleine Bruchteile des M&A Prozesses, die überhaupt digitalisiert sind. In der DD würden immer mehr Tools zum Einsatz kommen. „Wir sind heute erst am **Anfang** und es wird noch deutlich mehr kommen. Finanzdaten zu analysieren und Benchmarking wird in der Zukunft automatisch mit KI erfolgen“ (vgl. Hesselmann Anhang 9).

Die Technologie kommt Stück für Stück immer mehr in die Köpfe hinein und es gibt eine immer **größere Akzeptanz**. Aber der M&A Markt sei ein konservativer Markt. Was für ihn nicht überraschend ist, weil es in den meisten Fällen gerade im Mittelstand um die Lebenswerke von meist wenig IT-affinen Senioren gehe. Als Beispiel für die Akzeptanz bei dem er Parallelen sieht führt er folgendes Beispiel an. „Vor 15 Jahren war es verpönt bei den Taxifahrern, dass sie mit Navigationssystem arbeiten. Diejenigen, die es getan haben, waren in den meisten Fällen die Idioten, die nichts konnten. Heutzutage erwarte ich es, dass sie die Technologie nutzen, um in Kombination mit ihrer Erfahrung mir das beste Fahrerlebnis zu liefern und mich schnellstmöglich von A nach B zu bringen“ (vgl. Hesselmann Anhang 9).

3.7 Weitere Einsatzmöglichkeiten

Neben der DD gibt es weitere Einsatzbereiche im M&A Prozess, in denen KI eingesetzt werden könnte. Im folgenden Abschnitt sollen die Potentiale der Technologie in der **Pre-Akquisitions-** und **Integrationsphase** beleuchtet werden. Die Abb. 7 stellt eine Gesamtübersicht der Einsatzbereiche dar, um die es im Weiteren gehen wird.

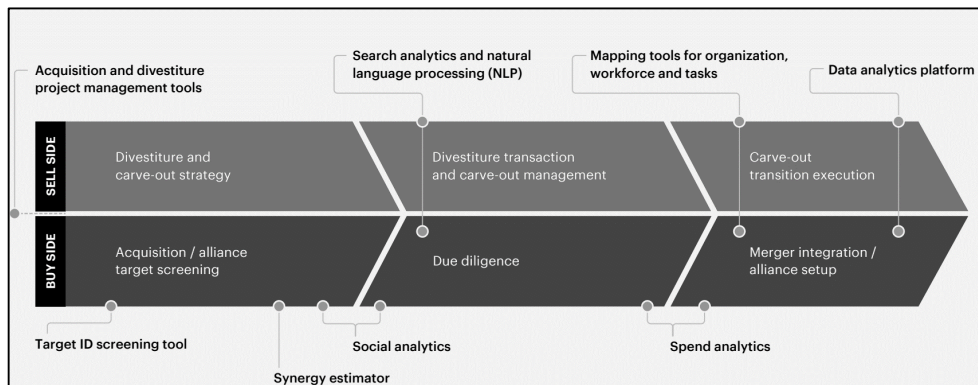


Abbildung 7: KI-Anwendungsbereiche

Quelle: Accenture 2021, 14

In der **Pre-Akquisitionsphase** könne KI bei der Strategie, Analyse und bei der Auswahl des Akquisitionskandidaten eingesetzt werden. Als möglicher Einsatzpunkt wird hier z. B. die Durchführung der SWOT-Analyse genannt. KI-Systeme könnten dabei die Datensammlung und Datenaufbereitung aus internen sowie externen Quellen für die Manager effizienter durchführen (Rathnow 22, 35).

Experten von Accenture schätzen die Zeitersparnis bei der Identifizierung potenzieller Kandidaten durch die Verwendung von KI und Datenanalyse im Vergleich zu herkömmlichen Methoden auf **50 bis 60 %** (Accenture Strategy 2021, 9).

Mithilfe von ML können die potenziellen Akquisitionsziele sowie die Auswirkungen und **Synergiepotenziale** von Transaktionen auf die Strategie und die finanzielle Leistung untersucht werden. Durch die Analyse lassen sich Markteinblicke und -trends gewinnen und Vorhersagen können schneller getroffen werden als von einem Menschen, was den Prozess der Zielsuche skalierbar macht (Linder 2022).

Deloitte hat in diesem Bereich mit ihrem „M&A-Rader“ ein Tool entwickelt, mit dem sie die Portfolios der Private Equity Häuser tracken können. Das Tool gibt einen Marktüberblick und kann Vorhersagen treffen, welche Assets wahrscheinlich demnächst auf den Markt kommen. Dies ermöglicht den Mandanten und Beratern, Transaktionsmöglichkeiten **schneller** und vor der Konkurrenz zu erkennen (Marc Rauner).

Ein Bereich, in dem KI-Anwendung finden könnte, sei „social media analytics“. Durch Tools könnte bspw. in Echtzeit ausgewertet werden, mit welchem **Unterton** im Internet über ein Unternehmen oder ein Produkt gesprochen wird (Berens 2019, 835). Dies könnte hilfreiche Erkenntnisse im Target Screening und in der DD liefern.

Wenn eine Transaktion abgeschlossen ist, beginnt die **Integrationsphase** (PMI-Phase), in der die Vermögenswerte, das Personal und die damit verbundenen Geschäftsaktivitäten beider Unternehmen zusammengeführt werden. In der PMI-Phase werden neben der **Post-Acquisition-DD** (PADD) verschiedene Analysen durchgeführt, um sicherzustellen, dass die erwarteten Synergien und Wertsteigerungen realisiert wurden. Insgesamt werden von manchen Experten weniger Anwendungspotentiale von KI in der PMI-Phase gesehen. Dies sei dadurch bedingt, dass hier Unternehmenskulturen aufeinandertreffen und der **Mensch** im Mittelpunkt stehe (Rathnow 2022, 36).

In der PMI-Phase kann KI dennoch bei manuellen und arbeitsintensiven Prozessen wie der Vertragsverwaltung, Datenanalyse und der Zusammenführung von IT-Systemen unterstützen (vgl. Abb. 7). Lösungen, die auf Daten und KI basieren, können die Geschäftsabläufe **optimieren**, indem sie Redundanzen reduzieren und durch eine Analyse von Synergiepotenziale und Risiken dem fusionierten Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten zur Wertschöpfung generieren (vgl. Abb. 7). So kann die effizienteste Integrationsmethode ermittelt werden (Malkani 2023).

3.8 Mögliche Tools

Im folgenden Abschnitt wird eine Auswahl aus der großen Anzahl von Anbietern von **KI-Tools** vorgestellt. Im Rahmen dieser Arbeit ist kein ausführlicher Vergleich möglich. Vielmehr sollen die Einsatzmöglichkeiten dargestellt werden. Es ist wichtig zu beachten, dass die Wahl des richtigen KI-Tools für die M&A-Beratung von verschiedenen Faktoren abhängt, wie bspw. den spezifischen Anforderungen, dem Budget und der Komplexität des Prozesses.

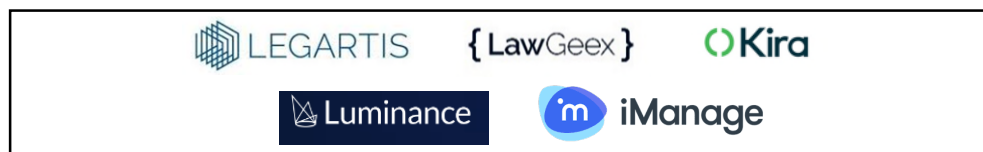


Intralinks und Ansarada bieten virtuelle Datenräume an, die einen sicheren Datenaustausch von vertraulichen Dokumenten sicherstellen. M&A-Transaktionen können überwacht, durchgeführt und Aufgaben gesteuert werden. Diese Tools unterstützen im DD-Prozess, indem sie Dokumente **automatisch** klassifizieren, kategorisieren, organisieren und Vertragsänderungen identifizieren. Ebenfalls können diese Tools große Mengen an Daten schnell und präzise **analysieren** sowie diese in Berichten darstellen, um wichtige Trends und Muster zu identifizieren. Dabei setzen diese Anbieter **NLP-Tools** ein, um große Mengen an Textdaten aus verschiedenen Quellen zu analysieren und wichtige Informationen zu extrahieren, z.B. aus Verträgen oder Berichten. Das neueste KI-Tool von Intralinks ermöglicht es mithilfe der Technologie die Verträge automatisch zu schwärzen (vgl. Kraus Anhang 8).



Selerity und Deal Room bieten KI-Tools an, welches Unternehmen bei der Suche nach potenziellen Übernahmezielen unterstützen, indem sie

verschiedene Faktoren wie Finanzdaten, geografische Lage und Branchentrends berücksichtigen und damit eine Auswahl von geeigneten **Akquisitionskandidaten** identifizieren. ML-Algorithmen (unsupervised /supervised) werden dabei verwendet, um Trends in historischen Daten zu identifizieren und Vorhersagen für zukünftige Geschäftsmodelle zu treffen (Deal Room 2023).



Mittels Unterstützung von KI können **Vertragsanalysen** für DD durch diese Anbieter durchgeführt werden. Diese Tools ermöglichen es mittels ML Verträge automatisiert nach Klauseln, Fristen und Verpflichtungen zu analysieren und schnell kritische Informationen zu finden, Risiken zu minimieren und folglich schneller bessere Entscheidungen zu treffen.

Das Tool von Legartis bspw. erkennt den Inhalt und Kontext von Verträgen und kann somit die Arbeitszeit eines Anwaltes erheblich reduzieren, da es eine große Anzahl an Verträgen nach Fehlern durchsucht und filtern kann. Zusätzlich ist es in der Lage, eine **Vollständigkeitsprüfung** durchzuführen, die Ergebnisse nach bestimmten **Kategorien** zu filtern und übersichtlich **darzustellen**. Das Tool bietet die Möglichkeit, verschiedene Sprachen zu verarbeiten und unterstützt unterschiedliche Dateiformate, einschließlich gescannter Unterlagen. Legartis kann Risiken automatisch **bewerten** und identifizieren, die in Verträgen oder anderen juristischen Dokumenten enthalten sein könnten. Das Tool kann auch Vorschläge für **Vertragsanpassungen** oder -änderungen machen, um das Risiko zu minimieren (Legartis 2023).

Wie gut diese Tools heute bereits sind, zeigt die Customer Case Study M&A DD von Lumninance mit der Anwaltskanzlei Troutman Pepper. Troutman Pepper schätzt, dass sie mit Luminance **dreimal** schneller arbeiten können.

Ein Projekt von über zwei Monaten konnten sie auf zwei Wochen reduzieren, was auch die Kosten um 90 % für den Mandant verringerte (Lumninance 2023).

3.9 Zwischenfazit

Für die im 3. Kapitel durchgeführte Analyse lässt sich folgendes **Zwischenfazit** ziehen: Die Experten sehen großes Potential in der Nutzung von KI, die Entwicklung ist zum heutigen Zeitpunkt erst am Anfang und neue Anwendungsbereiche werden dazukommen.

Durch Steigerung der Produktivität und Geschwindigkeit durch den Einsatz von KI kann ein Wettbewerbsvorteil in der M&A-Beratung generiert werden. Druck für die strategische Anpassung kommt zum einen durch die Konkurrenz und zum anderen von den Mandanten und deren Erwartungshaltung nach den besten und wirtschaftlichsten Lösungen.

Bei Zeitdruck kann KI dabei phasenübergreifend helfen, Arbeitszeit einzusparen. In der Phase der Überprüfung ist es viele Anwendungsbereiche. Von der Vertragsprüfung durch NLP und ML bis hin zu automatischer Schwärzung von Verträgen und Berechnung von Unternehmensbewertungen.

4 Akzeptanz von KI-Tools im M&A Prozess

Im zweiten Teil der Forschung geht es um die selbst durchgeführte **Umfrage zur Akzeptanz** von KI im M&A Prozess. Ziel dieser Untersuchung ist es herauszufinden, inwiefern eine Bereitschaft zum Einsatz auf Mandantenseite besteht.

4.1 Beschreibung des Vorgehens (Umfrage)

Für die hier am aussagekräftigste, direkte Befragung der Mandanten von R&P war im Rahmen der Bachelorarbeit aufgrund der hohen Zugangsbeschränkungen zu den an der Transaktion beteiligten Personen keine Möglichkeit. Um dennoch möglichst qualifizierte Teilnehmer und ein aussagekräftiges Ergebnis zu erreichen, wurden die M&A Experten über LinkedIn angeschrieben. An der Befragung, die mit Google-Docs erstellt wurde, nahmen 33 Personen teil. Um dies zu erreichen, wurden über 300 Personen angeschrieben. Die Auswahl erfolgte nach dem Ansatz des Purpose-Samplings: Der Großteil der Befragten verfügt über eine **Führungsposition** meist mit der Bezeichnung „Head of M&A“ und mehrjähriger M&A Erfahrung. Die im Vorwege festgelegte Zielgruppe der Umfrage sollte mögliche Mandanten von R&P widerspiegeln. Aus diesem Grund wurden vor allem **deutsche Familienunternehmen** und **Private Equity Häuser** ausgewählt. Die Auswahl der Teilnehmer konnte bereits über die Suchfilter bei LinkedIn genau selektiert werden.

4.2 Design des Fragebogens

Die konkrete Ausgestaltung des Fragebogens orientiert sich an Empfehlungen von Mossbrugger und Kelava. In Anlehnung an ihre **Theorie** ist der Fragebogen wie folgt strukturiert: (1) Testanweisung (Instruction), (2) Testteil (Items) und (3) Ergänzender Teil (Mossbrugger und Kelava 2020, 35). Die Testanweisung dient als kurze Erklärung für die Teilnehmenden,

warum die Umfrage in welchem Kontext und von wem durchgeführt wird. Danach folgen die Fragen und zum Schluss werden die Daten des teilnehmenden Unternehmens erhoben (vgl. Anhang 11).

Der Fragebogen besteht aus geschlossenen Fragen, da sie eine höhere Antwortrate versprechen und bei der Datenanalyse einfacher verarbeitet werden können. Außerdem wird durch den Einsatz geschlossener Fragen ein möglicher Bias durch den Interviewer verringert. Für die einfache Vergleichbarkeit wurde als Fragetyp „Multiple Choice“ gewählt, jeweils mit mehreren Antwortmöglichkeiten, welche sich gegenseitig ausschließen (vgl. Anhang 10).

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde auf weitere **Aspekte** geachtet, um möglichst genaue Daten zu erzielen. (a) Eine ungerade Anzahl von Kategorien wurde bei entsprechenden Fragen verwendet. (b) Die Antwortoptionen sind balanciert. (c) Es wurden nur „unforced“ Fragen gestellt. (d) Zudem wurden auch Freitextfelder und die Kategorie "Sonstige" integriert, um den Befragten die Möglichkeit zu geben, ihre Antworten in ihren eigenen Worten zu formulieren und nicht nur auf die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten beschränkt zu sein. Schließlich wird angenommen, dass der Fragebogen **objektiv, valide** und **zuverlässig** erstellt wurde. Damit sind die Gütekriterien erfüllt, die benötigt werden um relevante und verlässliche Daten zu generieren.

Objektiv sei ein Test, wenn er unabhängig von Ort, Zeit, Testleiter sowie der Auswertung ist. Das Gütekriterium der Reliabilität, auch Zuverlässigkeit, wird erfüllt, wenn das Merkmal, dass der Test misst, ohne Messfehler misst und valide, wenn der Test das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes (Mossbrugger und Kelava 2020, 18-27).

4.3 Kritik am Fragebogen

Die Methode der Umfrage durch einen standardisierten Fragebogen ermöglicht es, gezielt Fragen zu stellen, die dazu beitragen, die Forschungsfrage oder Hypothesen durch die gesammelten Daten zu beantworten. Grundsätzlich eignet sich die Umfrage als Methode, um eine objektive statistische Auswertung zu ermöglichen. Dadurch sind die Ergebnisse im Vergleich zu qualitativen Forschungsansätzen in hohem Maße generalisierbar. Jedoch ist die **Generalisierbarkeit** der Umfrage im Rahmen dieser Arbeit durch die Stichprobengröße eingeschränkt. Daher sollten die Ergebnisse ebenfalls kritisch betrachtet werden. Auf die Frage, ob es sich um ein Private Equity Haus oder ein „klassisches Unternehmen“ bei dem Teilnehmenden handelt, wurde vom Autor bewusst verzichtet, da dies nicht notwendig für die Beantwortungen der Hypothesen ist.

4.4 Hypothesen

Durch die Experteninterviews entsteht der Eindruck, dass es keine einheitliche Meinung zum Einfluss der Unternehmensgröße auf die Akzeptanz gibt (vgl. Hirt Anhang 2). Dies soll anhand der Umfrageergebnisse genauer analysiert werden. Als **erste Hypothese** (i) wird daher festgelegt: „Je größer das Unternehmen ist, desto höher ist die Akzeptanz.“ Die Gegenhypothese auch Nullhypothese genannt lautet, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Größe und der Akzeptanz von KI im M&A gibt. Die Größe von Unternehmen wird anhand der Mitarbeiteranzahl in Klein (<50), Mittel (50 bis 249) und Groß (>250) gemessen. Die Akzeptanz wird mit der Frage, ob sich mit der Nutzung von KI die Akzeptanz der Beratung verändert, bewertet. Die Ausprägung wird auf einer Skala von „Gar nicht“ bis „Vollkommen“ erfasst.

Weiterhin ergibt sich die Frage, inwieweit die Anzahl der durchgeführten Transaktionen und die dadurch gewonnene Erfahrung Auswirkungen auf die

Nutzung von KI hat. Die **zweite Hypothese** (ii) lautet: Unternehmen, die viele Transaktionen machen, haben KI bei einer Transaktion schon genutzt.

Die Nullhypothese hier ist, dass die Nutzung von KI nicht damit zusammenhängt, wie viele Transaktionen in den letzten zwei Jahren erfolgten. Um die zweite Hypothese zu überprüfen, werden die Daten aus Frage fünf in Verbindung mit der Frage zwei ausgewertet (vgl. Anhang 11). Die Anzahl der Transaktionen wird in der Umfrage durch eine Skala von 0 bis mehr als 10 erhoben. Die Frage, inwiefern KI-Technologie bereits genutzt wurde, kann mit „Ja“, „Nein“ und „Weiß ich nicht“ beantwortet werden (vgl. Anhang 10).

4.5 Auswertung der Ergebnisse und Überprüfung der Hypothesen

An der Umfrage haben 16 Große Unternehmen und 7 Kleine Unternehmen daran teilgenommen. Die Mittelgroßen Unternehmen sind für die Untersuchung der Hypothese nicht relevant und werden deshalb nicht in die Untersuchung einbezogen. Der durchschnittliche Wert der Veränderung der Akzeptanz ist bei den Großen Unternehmen nur gering höher. Das bedeutet, dass die Akzeptanz sich ein Stück weit weniger bei Großen Unternehmen durch KI ändert. Da dieser Unterschied aber so gering ist, kann man an dieser Stelle nicht von einer Verallgemeinerung sprechen. Die **erste** Hypothese wird damit abgelehnt. Die Größe von Unternehmen beeinflusst die Akzeptanz der Technologie nicht maßgeblich (vgl. Abb. 8).

Veränderung der Akzeptanz?			
Größenklasse			
0 klein 1 Mittelgroß 2 Groß	0 Vollkommen 1 teilweise 2 Gar nicht		
2	2		
2	1		
2	1		
0	1		
0	2		
2	0		
0	1		
2	2		
2	2		
2	2		
0	1		
2	1		
0	1		
0	1		
2	2		
2	1		
2	1		
0	1		
2	1		
2	1		
2	1		
2	2		
2	1		
2	1		
2	2		
2	1		

Teilnehmende Unternehmen	Unternehmensgröße	
	Große	Kleine
Wert	16	7
Durchschnittliche Veränderung der Akzeptanz	1,3125	1,14

Abbildung 8: Einfluss der Unternehmensgröße (Ergebnis aus der Umfrage)

Das Ergebnis widerspricht somit den Erfahrungen einiger Experten. An der Umfrage haben nur 21 % mittelgroße Unternehmen teilgenommen. Große Unternehmen sind mit 49 % und kleine Unternehmen mit 30 % an der Umfrage beteiligt gewesen. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass das Ergebnis bei einer gleichmäßigeren Verteilung anders aussehen kann.

Bei einer rein deskriptiven Analyse der Umfrageergebnisse zur **zweiten** Hypothese fällt auf, dass es hier einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der getätigten Transaktionen in den letzten zwei Jahren und der Fälle, in denen KI bereits genutzt wurde geben könnte (vgl. Abb. 9). Insgesamt haben bei der Umfrage sieben Unternehmen 21 % angeben, dass sie KI bereits bei einer Transaktion genutzt haben (vgl. Anhang 12). Schaut man sich diese sieben Unternehmen genauer an, fällt auf, dass vier der Unternehmen (57 %) in den letzten zwei Jahren mehr als 10 Transaktionen getätigt haben (vgl. Abb. 8). Zählt man die nächste Kategorie mit 6 bis 10 Transaktionen zu den Unternehmen, die sich häufig in einem M&A Prozess befinden, dazu, so kommt man auf 71 %.

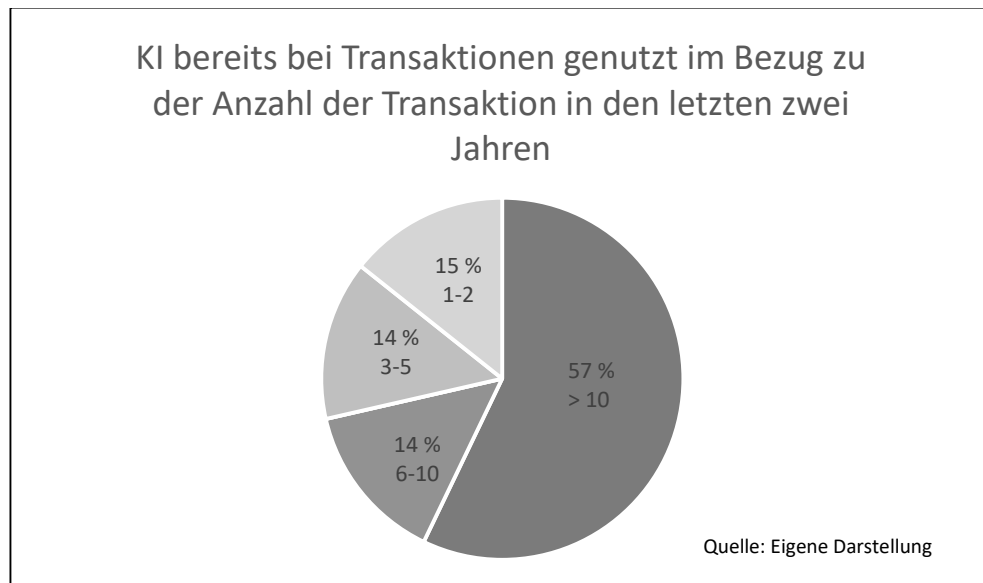


Abbildung 9: KI bereits genutzt (abgeleitet aus der Umfrage)

Damit zeigt das Ergebnis, dass KI mehrheitlich von Unternehmen bislang im M&A Prozess verwendet worden ist, die viel **Erfahrung** mit Unternehmenstransaktionen haben.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse der Umfrage hinsichtlich der Frage, inwiefern sich die allgemeine Akzeptanz der M&A-Beratung durch den Einsatz von KI verändert (vgl. Abb. 10), dass zum größeren Teil mit 70 % die Akzeptanz der Befragten teilweise oder vollkommen beeinflusst werden würde.

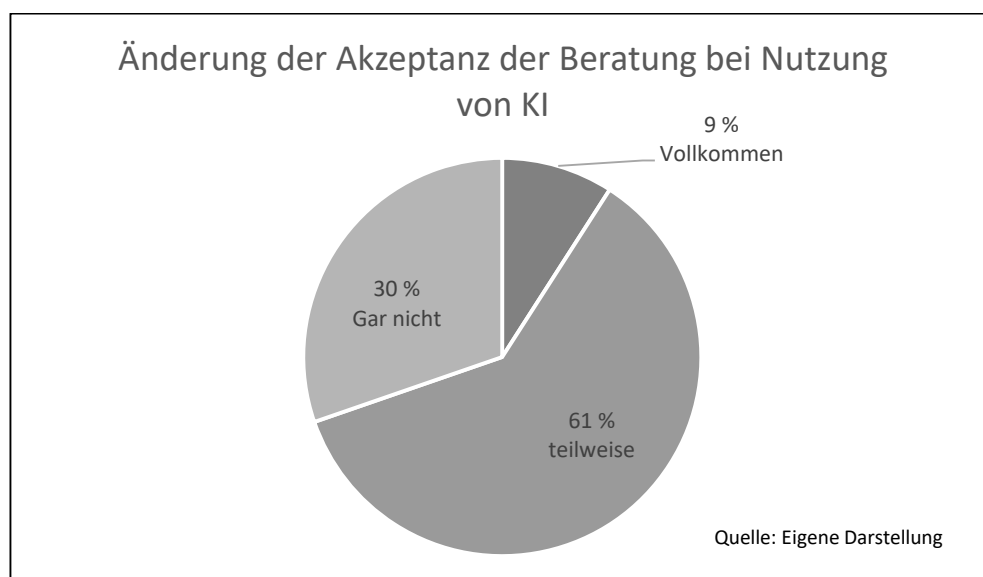


Abbildung 10: Änderung der Akzeptanz (Ergebnis aus der Umfrage)

Zusammenfassend lässt sich am Ende der Untersuchung der Umfrageergebnisse festhalten, dass aufgrund der Unternehmensgröße keine Rückschlüsse auf die **Akzeptanz** geschlossen werden können. Was die Ergebnisse aber herausstellen ist, dass Unternehmen, die mehr Transaktionen pro Jahr begleiten, bislang eine höhere Bereitschaft hatten, die Technologie einzusetzen und bei der Mehrheit die Akzeptanz der Beratung durch KI zumindest teilweise beeinflusst wird.

5 Handlungsempfehlungen

In diesem Abschnitt folgt die Ableitung von Schlussfolgerungen aus allen vorangegangenen Kapiteln und die daraus resultierenden **Handlungsempfehlungen** für R&P.

Wie die Untersuchung zeigt, gibt es im M&A Prozess bereits viele Möglichkeiten, KI einzusetzen und es werden noch weitere in der Zukunft folgen. Bisher hat R&P KI in diesem Bereich bis auf eine Ausnahme mit Deal Circle noch nicht im Einsatz. Die Umfrage hat gezeigt, dass gerade bei den Mandanten, bei denen M&A ein Teil des Geschäfts ist, die Technologie auf ein Verständnis trifft und sie diese teilweise schon eingesetzt haben. Die **Frage**, die sich folglich stellt und hilft die Forschungsfrage zu beantworten, ist: Was benötigt es für die Integration und wie sollte diese erfolgen?

Eines der größten Hindernisse für die Nutzung von KI im M&A sei die Angst vor dem Unbekannten. Die Unternehmen zögern, fortschrittliche Analysemethoden zur Verbesserung ihrer Geschäfte in vollem Umfang zu nutzen. Diese vorsichtige Haltung sei auf eine traditionelle M&A-Mentalität zurückzuführen, die sich auf das „bewährte Spielbuch“ stützt. In der unter hohem Druck und Zeitdruck stehenden Umgebung eines M&A-Deals sei es verlockend, an den bewährten Analysemethoden festzuhalten. Jetzt sei es an der Zeit, Analytik und KI-Technologien im M&A-Prozess einzusetzen, um nicht den Anschluss an die Konkurrenz zu verpassen und die Technologie zu nutzen, um dadurch einen Mehrwert für den Mandanten zu liefern (Accenture Strategy 2021, 4). Aus der Sicht des Verfassers wird die Implementierung bei R&P nur erfolgen können, wenn **1**: R&P und die Unternehmensleiter die Bereitschaft haben, sich vom Gewohnten zu lösen und weiterhin eine **innovative Firmenkultur** zu etablieren und fortzuführen. Die Auseinandersetzung mit KI muss getrieben sein von Mehrwert und nicht Angst.

“The new M&A requires a mindset shift in which company leaders embrace the agile and innovative, adding machine logic, speed and intelligence to the human version of all three” (Accenture Strategy 2021, 6).

Durch die Nutzung dieser Tools muss sich R&P darauf verlassen, dass diese funktionieren und eine Abhängigkeit entsteht. Es bedarf neben der Investition in die Analysetools daher auch für den weiteren zukünftigen Erfolg und erfolgreiche Integration **2: Investitionen in Personal** und Weiterbildung, welche es den Mitarbeitern ermöglicht, die neuen Tools zu verstehen und zum Vorteil einzusetzen. Zusätzlich muss der Einsatz und die Nutzung von KI geregelt werden, so dass der **Datenschutz** und die **Qualität** nicht durch Fehlverhalten von Mitarbeiter gefährdet wird. Nur dadurch können Fälle wie vom einem New Yorker Anwalt, der sich vor Gericht für die Verwendung von falschen Präzedenzfällen durch die Nutzung von ChatGPT, verantworten muss, verhindert werden (ntv 2023).

Eine durch KI schnellere und qualitativ hochwertigere DD ermöglicht es den Beratern und Mandanten, schnellere sowie bessere Entscheidungen auf der Basis der Analysen treffen zu können. Für den Bereich der **LDD** sollten **3: Tools** wie von Legartis in der **Vertragsprüfung** von R&P eingesetzt werden, um die Daten in der begrenzten Zeit zu analysieren und bei Anpassungen zu helfen. Um die Effizienz zu steigern, sollte R&P die Möglichkeit der automatischen Schwärzung von Dokumenten durch KI bspw. von Intralinks nutzen.

Für die Bereiche der FDD und TAXDD empfiehlt der Autor R&P, KI in der Zukunft **4: für die Überprüfung der steuerlichen Fragestellungen und die Berechnungen der und Unternehmenswerte** einzusetzen. Mithilfe von KI können so bspw. Marktanalysen durchgeführt werden. Zusätzlich kann KI bei der Berechnung und Schätzung der zukünftigen Cashflows helfen.

Neben der Phase der DD sollte R&P KI in der Pre-Akquisition durch Tools wie Deal Room nutzen, um bei der **5: Kandidatenauswahl** durch die

Datenanalyse und Berechnung der erwarteten Synergien eine bessere Entscheidung zu treffen.

In der Integrationsphase sollte KI **6**: zukünftig bei der Optimierung der **Geschäftsabläufe** eingesetzt werden, indem die Prozesse analysiert und Ineffizienzen aufgedeckt werden.

Als einen ersten möglichen Schritt empfiehlt der Autor R&P **7**: einen **umfassenden Vergleich** der auf dem Markt vorhandenen **Tools** zu machen und mit den ausgewählten Anbietern in Kontakt zu treten. Es ist genau zu prüfen, ob es sich bei dem Tool wirklich um KI handelt oder nur um einen „Marketing Slogan“. In den einzelnen Fachabteilungen muss dann gemeinsam mit der Leitung über die Abteilungsübergreifende Nutzung entschieden werden. Eine Kosten- bzw. Rentabilitätskontrolle muss durchgeführt werden, um die hohen Kosten für die Integration, Wartung und Kontrolle von KI-Systemen zu berücksichtigen.

Um eine fundierte Entscheidung bei der Auswahl der richtigen Tools treffen zu können und sich die **Akzeptanz** auf der Mandantenseite zu sichern, ist es aus der Sicht des Verfassers **8**: notwendig, das erzielte Ergebnis umfassend mit dem angestrebten Ziel zu vergleichen. Hierbei sollte **eine Erfolgskontrolle** zur Sicherung der Qualität durchgeführt werden.

Von der eigenständigen Entwicklung der Tools rät der Verfasser grundsätzlich nicht ab. Mit der von R&P selbst entwickelten Dokumentenaustauschplattform „RDOX“ hat R&P damals als Vorreiter die Technologie genutzt und hat mit der Auszeichnung zum Digitale Champion Award 2017 gezeigt, dass sie in der Lage sind, selbst Programme zu entwickeln (Wambach 2017). Bei KI handelt es sich aber um eine neue Technologie, an der die führenden Technologieunternehmen schon seit Jahrzehnten forschen und damit einen großen Wissensvorsprung haben. Es bietet sich daher zunächst an, um Zeit und Kosten zu sparen, mit den einzelnen Anbietern, die für einen Bereich eine Lösung entwickelt haben,

9: zu **testen** und daraufhin dann zu schauen, inwiefern Anpassungen und **weitere Funktionen** hilfreich sein könnten.

Zusätzlich empfiehlt es sich **10:** phasenübergreifend KI auch in der **inhaltlichen Ausarbeitung** und Umsetzung bspw. bei der Erstellung von Präsentationsfolien für interessierte Käufer durch Anbieter wie AskBrian oder auch für den Austausch mit dem Mandanten zu nutzen. Unter anderem könnten zeitaufwendige E-Mails wie Protokolle und Zusammenfassungen von Meetings übernommen werden. Ferner könnten intelligente Chatbots in der Kommunikation mit dem Mandanten genutzt werden, um Fragen zu erfassen oder die Terminplanung zu erleichtern.

Diese Empfehlungen sollen in keinem Fall abschließend sein. Die Auflistung stellt keine Rangliste nach der Wichtigkeit oder empfohlenen Umsetzungsreihenfolge da. Sie sind die Wichtigsten und sollen vielmehr als Denkanstoß dienen, welche jederzeit um weitere Punkte ergänzt werden können.

6 Schlussteil

6.1 Zentrale Ergebnisse

Als zentrales Ergebnis dieser Arbeit lässt sich abschließend festhalten, dass R&P KI in der M&A-Beratung zum Untersuchungszeitpunkt noch **nicht phasenübergreifend** einsetzt und KI insbesondere in der **DD** gewinnbringend eingesetzt werden sollte.

Die Forschung und Entwicklung von KI erfolgt bereits seit mehreren Jahrzehnten. Jedoch hat die Technologie in jüngster Zeit einen bedeutenden Fortschritt erfahren. Auch auf Mandantenseite steigt die Datenverfügbarkeit aufgrund der zunehmend digitalisierten Prozesse.

Insgesamt wurden Gespräche mit neun Personen aus verschiedenen Bereichen geführt, darunter u.a. Vertreter von R&P, Anwälte, Anbieter von KI-Lösungen und Datenräume sowie M&A-Berater. Im Rahmen dieser Interviews und der durchgeführten Umfrage konnten folgende zentrale **Ergebnisse** gewonnen werden:

Die zu Beginn der Arbeit aufgestellte **erste Hypothese**, dass bei R&P noch keine KI in der M&A-Beratung eingesetzt wird, kann nicht bestätigt werden. Es wird sich in einer Arbeitsgruppe intensiv damit auseinandergesetzt, wo KI neben der Käufersuche noch eingesetzt werden kann. Durch die Steigerung der Effizienz und Qualität kann KI (ML, DL und NLP) im M&A dabei helfen, bei Zeitdruck Entscheidungen zu treffen und damit eine effektivere und kostengünstigere Beratung der Mandanten zu ermöglichen.

Es hat sich gezeigt, dass insbesondere in der DD KI genutzt werden kann. Anders als in der FDD und TAXDD kann in der LDD die Technologie bereits heute zur Vertragsprüfung eingesetzt werden. Hier gibt es bereits diverse Anbieter, die sich mit ihren Tools auf die Vertragsanalyse spezialisiert haben. In der FDD und der TAXDD werden viele wiederkehrende Prüfungen wie die

Berechnung von Kennzahlen, Überprüfung von Steuerklauseln und Umsatzvergleiche mit anderen Unternehmen durchgeführt. Allerdings gibt es derzeit nur wenige KI-basierte Programme. Es werden wahrscheinlich bald mehr Tools auf den Markt kommen. In der FDD könnte KI die Herkunft und Plausibilität der Zahlen aufdecken und bei der Analyse sowie Unternehmensbewertung unterstützen. Darüber hinaus kann KI in der **Pre-Akquisitions-** und **Integrations-**Phase, bei der Kandidatenauswahl sowie bei der Integration und Optimierung der Geschäftsabläufe nach Zusammenschluss eingesetzt werden.

Die Umfrage und die Interviews haben gezeigt, dass KI bislang überwiegend nur von Unternehmen genutzt wurde, die viel Erfahrung im M&A-Bereich haben. Das Verständnis und die Akzeptanz für die Technologie auf der Mandantenseite wächst. Die Nutzung und Akzeptanz steht jedoch aktuell am Anfang, erst 1/5 der befragten Unternehmen hat KI schon eingesetzt. Die **zweite aufgestellte Hypothese**, dass die Mandanten der Technologie noch mit Rückhaltung begegnen und der Einsatz von KI sich auf die Akzeptanz der Beratung auswirkt, konnte bestätigt werden.

Der Autor empfiehlt R&P, aufbauend auf den Handlungsempfehlungen dieser Arbeit, sich weiter und **intensiver** mit den Anwendungsmöglichkeiten von KI in der M&A-Beratung zu beschäftigen, um damit langfristig einen Mehrwert für den Mandanten zu schaffen und mit der Konkurrenz mithalten oder sich gar absetzen zu können.

6.2 Persönliche Schlussfolgerungen und Zukunftsaussichten

Schnelle Veränderungszyklen und der sich stetig ändernde Wettbewerb bedingt durch die Digitalisierung und die damit einhergehende digitale Positionierung und Kauf von Know-How der Unternehmen treibt das M&A-Geschehen an. Gerade bei mittelständischen Unternehmen ist M&A von Bedeutung. Hier komme nach Einschätzungen des Instituts für Mittelstandforschung in Bonn jedes Jahr 30.000 Unternehmen auf den Transaktionsmarkt, von denen 50 % durch die nicht geregelte Nachfolge verkauft werden müssen (Wegmann 2020, 1). Zusätzlich werden M&A Transaktionen zunehmend als Möglichkeit genutzt, um sich schnell an Rahmenbedingungen anzupassen sowie bei der Ausweitung auf den internationalen Markt.

Aus der Sicht des Verfassers werden die Technologien wie Big Data, Blockchain und vor allem KI eine zunehmend wichtigere Rolle im M&A Prozess spielen und diesen weiter verbessern sowie die Dauer der Prüfung verkürzen. Immer mehr Parteien erkennen, dass KI für die DD großes Potenzial bieten kann. Unternehmen wie Deloitte haben bereits eigene Tools entwickelt. Die Unternehmen, welche die Bedeutung von KI verstehen und ihre Prozesse anpassen werden sich in der Zukunft von der Konkurrenz absetzen.

Aktuell wird viel Geld in die Forschung und Entwicklung von KI investiert, um den Aufbau von KI voranzutreiben. In der Zukunft werden zu den in dieser Arbeit analysierten Anwendungsfeldern **weitere Möglichkeiten** entstehen, bei denen KI eingesetzt werden könnte, die heute außerhalb unseres Vorstellungsvermögens liegen. Eine Vertragserstellung könnte vollkommen automatisiert erfolgen oder der Ausgang von Gerichtsverfahren könnte durch KI vorhersagbar werden. Der Experte Karl Michael Popp hält es für wahrscheinlich, dass die Tools in der Zukunft bereit sind, eigene Entscheidungen zu treffen (Popp 2021, 149). Es ist schwierig Vorhersagen

über die Zukunft in 10 oder 15 Jahren zu treffen, da der Mensch nur linear denken kann. Es ist jedoch sicher, dass sich viel durch KI ändern wird.

Ein mögliches **Zukunftsszenario** für die LDD in den nächsten Jahren könnte wie folgt aussehen: Der Anwalt bleibt weiter der finale Entscheidungsträger, der die Verantwortung trägt und wird nicht durch die Technologie ersetzt. Bei der Identifizierung von Risiken wird er von KI-Tools unterstützt, welche die Verträge und Dokumente der zum Verkauf stehenden Gesellschaft überprüfen.

Die **Akzeptanz** wird aus der Sicht des Verfassers immer größer werden. Das ist vor allem darauf zurückzuführen, dass KI unser zukünftiges Privat- und Geschäftsleben beeinflussen wird und sich als fester Bestandteil etabliert, auf den man nicht verzichten kann und will. Einen weiteren positiven Einfluss auf die Akzeptanz wird die Zertifizierung von KI-Systemen bringen. Hieran forscht aktuell das Fraunhofer-Institut mit dem Ziel, die technische Zuverlässigkeit und einen verantwortungsvollen Umgang mit der Technologie zu gewährleisten (Poretschkin 2023).

6.3 Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Hinsichtlich des Vorgehens des Autors ist es wichtig darzustellen, dass die Ergebnisse der Umfrage aufgrund der Anzahl der Befragten nur einen ersten **Eindruck** über die vorherrschende Akzeptanz vermitteln. Die Vorteile der Nutzung von KI müssen präsentiert und mit den einzelnen Mandanten abgestimmt werden, um sich deren Akzeptanz zu sichern.

Im Rahmen dieser Arbeit konnte nicht auf alle Bereiche eingegangen werden. In diesem Diskurs ist über die Arbeit ferner wichtig, auf die berufsrechtlichen Einschränkungen, **rechtliche Implikationen**, Wahrung von **Ethikgrundsätzen** sowie **Datenschutz** und die **Haftung** einzugehen und diese in die Entscheidungen mit einfließen zu lassen. Eine große Herausforderung aus Sicht des Autors wird insbesondere die Frage sein, wer die Verantwortung übernimmt wenn die KI Fehler macht.

Bei weiteren Untersuchungen wäre ebenfalls interessant mit Umfragen herauszufinden, inwiefern das **Transaktionsvolumen** Einfluss auf den Einsatz von KI hat und wie sich das Vertrauen in die Beratung ändern würde. Ebenfalls ist es wichtig herauszufinden, was genau die **Akzeptanz** auf Mandantenseite beeinflusst.

Um eine fundierte Entscheidung darüber treffen zu können, welche Tools genau R&P einsetzen sollte, bedarf es über diese Arbeit hinaus einem ausführlichen **Vergleich** der Kosten und Funktionen der Anbieter.

Weitere Untersuchungen sind notwendig, um **die Investitionskosten** in Bezug auf den erzeugten Mehrwert zu bewerten. Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung kann abgeleitet werden, welche Schritte das Unternehmen ergreifen muss, um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Neben dem Einfluss von KI auf den M&A Prozess an sich sollte weiter untersucht werden, welchen Einfluss die Technologie auf das eigene **Geschäfts-** und **Preismodell** sowie auf die **Angestellten** haben wird, um

frühzeitig Entscheidungen über die strategische Ausrichtung der Beratung zu treffen.

Es bedarf weiterer Forschungen zum Thema, wie neben KI auch die **Blockchain-Technologie** von R&P genutzt werden könnte. Die Blockchain-Technologie biete sich ebenso an, in den M&A-Prozess eingebunden zu werden, um einzelne Phasen transparenter, sicherer und effizienter zu gestalten.

Literaturverzeichnis

Accenture Strategy. 2021. "M&A Analytics: Breakthrough insights, better deals." 19. Januar 2021. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-162/Accenture-Strategy-M-And-A-Analytics-Breakthrough-Insights-Better-Deals-PoV.pdf.

Behringer, Stefan. 2020. Unternehmenstransaktionen: Basiswissen – Unternehmensbewertung – Ablauf von M&A. Berlin: ESV.

Berens, Wolfgang. 2019. Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen. Stuttgart: Schäfer, Poeschel.

Bergau, Torsten. 2021. Praxishandbuch Unternehmenskauf: Recht, Steuern, Finanzen, Bewertung, Prozess. Berlin: De Gruyter.

Bourier, Günther. 2022. Statistik-Übungen: Beschreibende Statistik-Wahrscheinlichkeitsrechnung-Schließende Statistik. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brauner J. 2022. Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.

Buxmann, Peter und Schmidt, Holger. 2018. Künstliche Intelligenz. Berlin: Springer Gabler.

Cremers Armin B. 2019. „Vertrauenswürdiger Einsatz von KI.“ Fraunhofer-Institut, 2019. https://www.iais.fraunhofer.de/content/dam/iais/KINRW/Whitepaper_KI-Zertifizierung.pdf.

Dahm, Markus. 2022. Wie Künstliche Intelligenz unser Leben prägt: KI verständlich erklärt. Stuttgart: Haufe Group.

Dreher M. und Ernst D. 2021. Merger & Acquisitions. Stuttgart: ubt.

Drukarczyk J. und Schüler A. 2021. Unternehmensbewertung. München: Vahlen.

Dukino Claudia, Kötter Falko, Müller Tobias, Renner Thomas, Zaiser Helmut. 2020. „Künstliche Intelligenz Anwenden – Einsatzmöglichkeiten und Methoden.“ Fraunhofer Verlag (2).

Engelhard, Clemens. 2023. Mergers & Acquisitions: Strategien, Abläufe und Begriffe im Unternehmenskauf. Wiesbaden: Springer Gabler.

Eutert Florian, Royla Kevin, Rüller Michael und Stegemann Stefan. 2020. Deutsch-chinesische M&A Transaktionen im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler.

Feix, Thorsten. 2020. End-to-End M&A Process Design: Resilient Business Model Innovation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Freidank, Carl-Christian. 2022. Unternehmensbewertung und Due Diligence: Grundlagen - Methoden – Anwendungen. Berlin: ESV.

Hossenfelder, Jörg. 2022. „Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland.“ Lünendonk, 06. Juli. 2022 https://www.bansbach-gmbh.de/wp-content/uploads/LUE_WP_2022_Liste_PI_f220706.pdf.

- Kitzmann, Arnold. 2022. Künstliche Intelligenz: Wie verändert sich unsere Zukunft? Wiesbaden: Springer.
- Kuckartz, Udo. 2014. Mixed Methods: Methodologie, Forschungsdesign und Analyseverfahren. Wiesbaden: Springer VS.
- Linder, Niklas. 2022. „Transforming Mergers and Acquisitions through Artificial Intelligence.“ Frankfurt School Blog, 3. August 2022. <https://blog.frankfurt-school.de/de/transforming-mergers-and-acquisitions-through-artificial-intelligence/>.
- Luminance. 2023. Customer Case Study: “Expediting M&A Due Diligence.” Luminance: troutman pepper. 2023. <https://www.luminance.com/files/case-studies/Troutman%20Pepper%20Case%20Study%202023.pdf>.
- Mayring, Philipp. 2022. Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Meckl, Reinhard. 2022. „Digitalisierung und M&A.“ Corporate Finance, (1): 1.
- Mossbruger H. und Kelava A. 2020. Testtheorie und Fragebogenkonstruktion. Wiesbaden: Springer.
- Niggemann Britt und Mark Niggemann. 2021. Handbuch zum Unternehmensverkauf: ein Leitfaden für mittelständische Unternehmensverkäufer. Herne: nwb.
- Nikolaidis, Stefanos. 2018. “Die Zukunft von AI bei M&A Transaktionen.“ ZHAW, 23. Mai 2018. https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/12069/1/Bachelorarbeit_Stefanos_Nikolaidis.pdf.
- Pomp, Thomas. 2020. Praxishandbuch Financial Due Diligence: finanzielle Kernanalysen bei Unternehmenskäufen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Popp, Karl-Michael. 2021. Digitalisierung von Mergers und Acquisitions: Die Due-Diligence-Phase -Aufgaben und Automatisierbarkeit. München: M&A REVIEW.
- Rathnow Peter, Jakob Elias und Lederer Matthias. 2022. „Einsatz Künstlicher Intelligenz in M&A Prozess: eine Potenzialbeurteilung.“ Banking and information technology 23 (1): 32 - 40.
- R&P. 2022. M&A Jahrbuch 2022. Nürnberg.
- R&P. 2020. Faktenbuch: Strategien Entwickeln. Nürnberg.
- Rädiker, Stefan und Kuckartz, Udo. 2018. Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Samuel, A. L. 1959. “Some studies in machine learning using the game of checkers.” IBM Journal of Research and Development 3 (3):210-229.
- Scherk Joannes, Pöchhacker-Tröscher Gerlinde, Wagner Karima. 2017. „Künstliche Intelligenz – Artificial Intelligence.“ Pöchhacker Innovation Consulting, Mai 2017. [file:///C:/Users/Constantin.hartwig/Downloads/kuenstliche_intelligenz%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Constantin.hartwig/Downloads/kuenstliche_intelligenz%20(1).pdf).

Schiller, Markus. 2020. „M&A Beratung im Digitalen Zeitalter.“ THINKTANKknowledge, September 2020. <https://finance-thinktank.de/wp-content/uploads/2020/09/WP-09-2020-Beratung-im-digitalen-Zeitalter.pdf>.

Schöffel Michael. 2022. „Künstliche Intelligenz.“ AraCom, 25. Juli 2022. <https://aracom.de/kuenstliche-intelligenz/>.

Stiglmayr, Charlotte und Heintz Carl-Friedrich. 2019. „M&A (IT)-Prozesse im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung: eine Rekapitulation entlang des M&A Prozesses.“ M&A Review 30 (5): 148-152.

Wegmann J. und Sibert H. 2020. Unternehmensverkauf: Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Google. 2023. „intelligence.“ Cambridge Dictionary. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/intelligence>.

Google. 2023. „Discover the world's most promising companies.“ Deal Room. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://dealroom.co/use-cases/discover-companies-source-deals>.

Google. 2023. „Automatische Empathie-Korrektur“ Heller, Piotr. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.deutschlandfunk.de/ki-empathie-kuenstliche-intelligenz-100.html#:~:text=Denn%20eine%20Maschine%20kann%20nicht,die%20richtigen%20Worte%20zu%20finden>.

Google. 2023. „ChatGPT bei der Arbeit nutzen?“ Heynike, Francois. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. https://klardenker.kpmg.de/chatgpt-bei-der-arbeit-nutzen-nicht-immer-eine-gute-idee/?utm_campaign=Redaktion%20-%20Klardenker&utm_content=248659115&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-2941443.

Google. 2020. „Wie die Digitalisierung den M&A-Prozess revolutioniert.“ Kinne, Sebastian und Klement Stefan. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. https://www.ey.com/de_de/strategy-transactions/wie-die-digitalisierung-den-m-a-prozess-revolutioniert.

Google. 2023. „Legal AI für Ihre Rechtsabteilung.“ LEGARTIS. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.legartis.ai/de/legal-ai>.

Google. 2023. „Using AI during M&A can help.“ Malkani, Rishi. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www2.deloitte.com/ca/en/pages/finance/articles/analytics-m-and-a-ia.html>.

Google. 2016. „Artificial Intelligence in Law.“ Neota. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://neota.com/artificial-intelligence-in-law-the-state-of-play-2016-part-1/>.

Google. 2023. „KI-Experten haben einen offenen Brief unterzeichnet, in dem sie vor einem gefährlichen KI-Wettlauf warnen – Elon Musk ist einer von ihnen.“ Nolan, Beatrice. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/international-business/experten-warnen-vor-ki-und-fordern-pause-auch-elon-musk/>.

Google. 2023. „Anwalt vertraute zu sehr auf ChatGPT“ ntv. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.n-tv.de/panorama/Anwalt-vertraute-zu-sehr-auf-ChatGPT-article24152429.html>.

Google. 2023. „KI sicher und vertrauenswürdig gestalten.“ Poretschkin, M. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.iais.fraunhofer.de/de/forschung/kuenstliche-intelligenz/ki-zertifizierung.html>.

Google. 2023. „M&A Tools: Innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen.“ Rauner Marc. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/mergers-and-acquisitions/articles/m-and-a-tools.html>.

Google. 2019. „Künstliche Intelligenz und Due Diligence.“ Riegler, Mike. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://ma-review.de/kuenstliche-intelligenz-und-due-diligence/>.

Google. 2022. „Wieso künstliche Intelligenz das neue Kapital ist.“ Schneider, Joahannes. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. https://www.ey.com/de_de/ai/kuenstliche-intelligenz-ist-das-neue-kapital.

Google. 2023. „BCGs-collaboration-with-openai.“ Schweizer, Christoph CEO BCG. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. [https://www.linkedin.com/posts/christophschweizer_bcgs-collaboration-with-openai-activity-7041364118657716224-MEGU/?trk=public profile like view](https://www.linkedin.com/posts/christophschweizer_bcgs-collaboration-with-openai-activity-7041364118657716224-MEGU/?trk=public%20profile%20like%20view).

Google. 2019. „Künstliche Intelligenz und digitale Transformation – Technologie als Wirtschaftstreiber.“ Wambach, Martin. Zuletzt geändert 15.2023. <https://www.roedl.de/themen/entrepreneur/kuenstliche-intelligenz/digitale-transformation-treiber-wirtschaft-technologie>.

Google. 2017. „Rödl & Partner gewinnt Digital Champions Award in der Kategorie Digitales Kundenerlebnis.“ Wambach, Martin. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.roedl.de/medien/mitteilungen/roedl-partner-gewinnt-digital-champions-award-2017-digitales-kundenerlebnis>.

Google. 2023. „Daten und Fakten.“ Widow, Thorsten. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.roedl.de/unternehmen/daten-fakten/>.

Google. 2023. „intellegere.“ Wortbedeutung.info. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.wortbedeutung.info/intellegere/>.

Google. 2023. „Intralinks“. Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.intralinks.com/sites/default/files/intralinks-logo-no-shadow-185x145.png>.

Google. 2023. „Ansarada“. Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://www.ansarada.com/content/mace/static/d7b0290e73c93691ea1675ac0a1e39ce.png>.

Google. 2023. „Deal Room“. Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. https://images.g2crowd.com/uploads/product/image/social_landscape/social_landscape_740394fa65f3e4e359d610b604d78364/dealroom.png.

Google. 2023. „Selerity Context“. Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fphotos.prnewswire.com%2Fprnfull%2F20160307%2F340895LOGO&tbnid=4uqsSC0DITD3kM&vet=12ahUKEwi6gsPc5ZP_Ah

X_nCcCHaKXC-

UQMygCegUIARCBQAQ..i&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.prnewswire.com%2Fnews-releases%2Fselerity-closes-42m-investment-led-by-citi-300231952.html&docid=6250-S8bTTDGvM&w=2700&h=710&q=Selerity&hl=de&safe=active&ved=2ahUKEwi6gsPc5ZP_AhX_nCcCHaKXC-UQMygCegUIARCBQAQ.

Google. 2023. "LEGARTIS". Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023.

<https://photos.prnewswire.com/prnfull/20160307/340895LOGO?p=publish>.

Google. 2023. "Law-Geeks". Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023.

[https://mms.businesswire.com/media/20191015005382/en/749795/23/2018-12-LAW-Lawgeeks Logo blue.jpg](https://mms.businesswire.com/media/20191015005382/en/749795/23/2018-12-LAW-Lawgeeks%20Logo%20blue.jpg).

Google. 2023. "Kira". Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023.

TBPIQMygXegQIARBS..i&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.legaltechitalia.eu%2Fkira-systems-what-if-all-the-heavy-lifting-could-be-done-by-ai%2F&docid=vFrN8pQZnWF50M&w=216&h=132&q=Kira%20m%26a%20tool&safe=active&ved=2ahUKEwuwqSXhcD-AhWqgv0HHd-TBPIQMygXegQIARBS.

Google. 2023. "iManage". Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023. <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:AND9GcTgPbHH8RqdZlieDtuB38yLUBkGbS5PRvZWsa&usqp=CAU>.

Google. 2023. "Luminance". Firmen Logo. Zuletzt geändert 15. Mai 2023.

<https://www.luminance.com/>.

Anhang

Anhang 1: Kodierung der Gespräche mit R&P	XIV
Anhang 2: Transkription des Interviews mit Christoph Hirt	XVI
Anhang 3: Transkription des Interviews mit Dina Fischer	XX
Anhang 4: Antworten von Kai Recke.....	XXI
Anhang 5: Transkription des Interviews mit Markus Müller	XXII
Anhang 6: Antworten von Gloria Müller.....	XXIVV
Anhang 7: Transkription des Interviews mit Pascal Stichler	XXV
Anhang 8: Transkription des Interviews mit Patrick Kraus	XXVIIIVII
Anhang 9: Transkription des Interviews mit Kai Hesselmann.....	XXXXIXX
Anhang 10 Operationalisierung der Umfrage	XXXI
Anhang 11: Fragebogen	XXXIIII
Anhang 12: Ergebnisse der Umfrage	XXXIVV
Anhang 13: Antworten.....	XXXVIIIXXVII

Anhang 1: Kodierung der Gespräche mit R&P

Gesprächspartner	Textabschnitt	Kodierung	Kategorie
Diana Fischer (Tax)	„Wir setzen uns natürlich mit diesem Thema intensiv auseinander. Wir stehen gerade an einem Wendepunkt. Stand heute nutzen wir im Bereich Tax keine KI.“	Auseinandersetzung, wird nicht benutzt	Einsatz bei R&P
Markus Müller (M&A -Beratung)	In Berührung mit KI kommen wir bislang bei der Suche von Käufern/Verkäufern da referenziere ich jetzt mal auf Deal Circel.	Berührungspunkte, wird nicht benutzt	Einsatz bei R&P
Christoph Hirt (Financial)	„Zusammentragen von Informationen“	Auswertung von Daten	Vorteile
Diana Fischer (Tax)	„der größte Vorteil in der Auswertung von Daten.“	Auswertung von Daten	Vorteile
Markus Müller (M&A-Beratung)	„Es könnte unfassbar viel an manueller und auch nicht wirklich ersetzbarer Arbeit abnehmen. Und würde damit viel Effizienz hereinbringen, viel Fahrlässigkeit von grobem Research herausnehmen.“	Effizienz, Qualität	Vorteile
Christoph Hirt (Financial)	„Genauigkeit sehe ich ehrlich gesagt als größtes Problem, im Zweifel werden wir Gutachter im Gericht. Dann müssen wir natürlich die Quellen geprüft haben und verstehen, was passiert hier“	Qualität, Kontrolle	Nachteile
Diana Fischer (Tax)	„Die Nachteile liegen in Qualität und Kontrolle.“	Qualität, Kontrolle	Nachteile

Kai Recke (Legal)	„Großes Potential sehe ich insbesondere bei Änderungen und die Frage an welchen Stellen des Vertrages hat dies Auswirkung. Vielleicht auch wo sind mögliche Folgeänderungen notwendig.“	Vertragserstellung, Folgeänderungen	Anwendungsmöglichkeiten
Christoph Hirt (Financial)	„Die Marktanalyse bauen wir derzeit noch manuell. Hier könnte KI zum Zusammentragen von Informationen genutzt werden.“	Auswertung von Informationen für die Unternehmensbewertung	Anwendungsmöglichkeiten
Diana Fischer (Tax)	„vielleicht wird es irgendwann die Möglichkeit geben die KI zu nutzen um einen Berichtsentwurf zu erstellen“.	Vertragserstellung	Anwendungsmöglichkeiten
Markus Müller (M&A-Beratung)	„automatisierten Erstellung von Verträgen“.	Vertragserstellung	Anwendungsmöglichkeiten
	„Inspiration für meine Equitystory zu bekommen“	Auswertung von Informationen	Anwendungsmöglichkeiten
Christoph Hirt (Financial)	„Ich glaube nicht, dass künftig unsere Disziplin komplett ersetzt wird. Ich glaube aber, dass unsere Tätigkeit stark davon ergänzt werden wird.“	Ergänzung	Zukunft
Diana Fischer (Tax)	„ich glaube, dass es nützliche und wertvolle Werkzeuge in der Zukunft sein werden.“	Wertvoll	Zukunft
Markus Müller (M&A-Beratung)	„Ja, das wird sich durchsetzen.“	Durchsetzen	Zukunft
Kai Recke (Legal)	„Ein schwäbischer mittelständischer Unternehmer, wird sagen Nein, das will	Mandanten abhängig	Akzeptanz

	ich nicht. Aber Unternehmen wie strategisch Investoren oder Private Equity Unternehmen, dessen Geschäft M&A ist und die es nicht nur einmal im Leben machen, die würden es auf jeden Fall gut finden. Dadurch geht es günstiger und insgesamt effizienter. Bei professionellen M&A Playern vermute ich eine Aufgeschlossenheit.“		
Diana Fischer (Tax)	„Am Ende des Tages kommt es dem Mandanten auf das Ergebnis an.“	Ergebnis	Akzeptanz
Markus Müller (M&A-Beratung)	„Bei Familienunternehmen oder in dem teilweise Gründer geführten Mittelstand stoße ich da schon noch auf große Vorbehalte.“	Vorbehalte, Mandanten abhängig	Akzeptanz

Anhang 2: Transkription des Interviews mit Christoph Hirt

Protokoll des Interviews mit R&P (Valuation/Modelling und Transaktion)

Teilnehmer: Christoph Hirt, Partner und Constantin Hartwig

Datum: 09.03.2023 18:00 – 18:30

Was genau macht die Abteilung?

H: Wir liefern zu. Also wir sind nicht diejenigen, die den gesamten Prozess steuern. Die Aufgaben unterteilen sich in folgende drei Bereiche:

Valuation Services: hier machen wir klassische Unternehmensbewertung sowie die Bewertung einzelner Vermögenswerte. Im Bereich Financial Modeling: erstellen wir individuelle Modelle für unsere Mandanten. Das können Planungsmodelle oder Transaktionsmodelle sein. Der dritte Strang ist Transaktion Services: hier haben wir zwei Produkte. Einmal die FDD für den Käufer mit dem Ziel das mögliche target finanziell zu durchleuchtet, um etwaige Risiken zu identifizieren und Transparenz in die Zahlen zu bekommen. Das zweite Produkt was wir hier anbieten, ist, wenn wir für Verkäufer tätig werden, dann erstellen wir sogenannte Financial, Factbooks über den potenziellen Erwerber.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess im Bereich der FDD beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch eingesetzt?

H: Wir arbeiten daran alles zu digitalisieren. Aber die Schlüsse aus diesen Informationen zu ziehen, liegt dann immer noch bei uns, den Menschen. Da haben wir noch keine Software, die uns da unterstützt. Das Themenfeld Digitalisierung ist etwas, was uns auch betrifft. Wir haben gerade im Bewertungsbereich viele standardisierte Modelle, wo wir auch auf Finanzdatenbanken automatisiert zugreifen können und uns gewisse Kennzahlen Multiplikatoren oder Beta Faktoren zu ziehen. Das passiert alles auf Knopfdruck, aber dahinter steckt jetzt noch keine KI.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

H: Wo ich es mir gut vorstellen kann, ist der Bereich der Unternehmensbewertung. Wenn wir eine Unternehmensbewertung machen, ist es mit unsere Aufgabe eine zukunftsorientierte Bewertung zu machen. Das heißt man stellt sich die Frage, was ist eine vernünftige Entwicklung des Unternehmens in den nächsten Jahren? Um diese Frage zu beantworten, machen wir unterschiedliche Analysen. Wir schauen uns die finanzielle Situation der Vergangenheit an und Indikator für die Zukunft. Aber man kann nicht nur aus

der Vergangenheit in die Zukunft schließen. Die Marktanalyse bauen wird derzeit noch manuell. Hier könnte KI zum Zusammentragen von Informationen genutzt werden.

Genauigkeit und Kontrolle sehe ich ehrlich gesagt als größtes Problem, im Zweifel werden wir Gutachter im Gericht. Dann müssen wir natürlich die Quellen geprüft haben und verstehen, was passiert hier. Und da sehe ich eher nochmal eine Herausforderung.

Das wird nochmal ein ganz interessantes Spannungsfeld, wo man vielleicht auch abwägen muss, in welchem Produkt KI Sinn macht. Da geht es vielleicht mal manchmal um Schnelligkeit. Und dann habe ich mal ein Produkt, wo ich sagen muss, da muss ich aber auch wirklich die Analysen dahinter verstehen.

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

H: Ich glaube nicht, dass künftig unsere Disziplin komplett ersetzt wird. Ich glaube aber, dass unsere Tätigkeit stark davon ergänzt werden wird. Ich glaube, es wird nie so sein, dass man ein Onlinebewertungsportal für sofortige Unternehmensbewertungen hat. Aber ich glaube, viele der Analysen, die wir momentan machen, sicherlich künftig effizienter gehen können.

Anhang 3: Transkription des Interviews mit Dina Fischer

Protokoll des Interviews mit R&P (M&A Tax)

Teilnehmer: Dina Fischer, Partner Tax und Constantin Hartwig

Datum: 09.03.2023 18:00 – 18:30

Was genau macht die Abteilung?

F: In dem Bereich M&A Tax begleiten wir den gesamten Kauf- und Verkaufsprozess aus steuerlicher Sicht und führen die TAXDD durch. Das sind sehr oft Fragen zu Strukturierung oder Review der Steuerbilanz und von Steuerklauseln.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess im Bereich TAXDD beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch eingesetzt?

F: KI ist ja natürlich gerade in aller Munde. Ich glaube, dass es die Prozesse beeinflussen und auch sehr stark verändern wird. Wir setzen uns mit diesem Thema intensiv auseinander. Wir stehen gerade an einem Wendepunkt. Stand heute nutzen wir im Bereich Tax keine KI. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich das schnell ändern kann. Wir wollen konkurrenzfähig bleiben und haben ein Team, welches sich mit genau dieser Frage beschäftigt.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

F: Aus meiner Sicht liegt der größte Vorteil in der Auswertung von Daten. Hier kann die KI als Werkzeug genutzt werden. Die Nachteile liegen in der Qualität und Kontrolle. Wir müssen sicherstellen, dass wir die Schlussfolgerungen der KI verstehen und bei Fragen muss es möglich sein die genauen Quellen anzuschauen. Am Ende der Prüfung schreiben wir einen Bericht und vielleicht wird es irgendwann die Möglichkeit geben die KI zu nutzen, um einen Berichtsentwurf zu erstellen mit dem wir dann weiterarbeiten.

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

F: Wir sind in dem Ganzen sehr aufgeschlossen und offen. Wir müssen jetzt aufpassen in welche Richtung sich KI entwickelt. Aber wenn wir das sehr gut machen, glaube ich, dass es nützliche und wertvolle Werkzeuge in der Zukunft sein werden.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

F: Am Ende des Tages kommt es dem Mandanten auf das Ergebnis an. Mit der Zeit wird auch eine gewisse Transparenz entstehen, sowie ein Erwartungsdruck auf Mandantenseite mit so einer Technologie zu arbeiten. Mit dem weiteren Erwartungsdruck wird sich dies auch möglicherweise auf die Preise auswirken. Indem wir die Technologie einsetzen, können wir mehr den wirklichen Problemen widmen. Diesen Mehrwert müssen wir in den Fokus ziehen, um nicht an Bedeutung zu verlieren.

Anhang 4: Antworten von Kai Recke

Protokoll des Interviews mit R&P (M&A Legal) eine Aufnahme war nicht gewünscht. Die Antworten wurden im Nachgang abgestimmt.

Teilnehmer: Kai Recke, Partner und Constantin Hartwig

Datum: 16.03.2023 16:00 – 16:15

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

Großes Potential sehe ich insbesondere bei Änderungen und die Frage an welchen Stellen des Vertrages dies Auswirkung hat. Vielleicht auch wo sind mögliche Folgeänderungen notwendig. Das man so etwas mit KI abdecken kann, kann ich mir in der Zukunft gut vorstellen.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

R: Das kommt drauf an: ein schwäbischer mittelständischer Unternehmer, wird sagen Nein, das will ich nicht. Aber Unternehmen wie strategisch Investoren oder Private Equity Unternehmen, dessen Geschäft M&A ist und die es nicht nur einmal im Leben machen, die würden es auf jeden Fall gut finden. Dadurch geht es günstiger und insgesamt effizienter. Bei Professionellen M&A Playern vermute ich eine Aufgeschlossenheit.

Anhang 5: Transkription des Interviews mit Markus Müller

Protokoll des Interviews mit R&P (M&A)

Teilnehmer: Markus Müller, Associate Partner M&A und Constantin Hartwig

Datum: 14.03.2023 13:00 – 13:30

Was genau macht die Abteilung?

M: Wir begleiten den Gesamtprozess und behalten den Überblick über die einzelnen beteiligten Abteilungen. Unsere Aufgabe ist eine Mischung aus Strategieberatung und Projektmanagement.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch eingesetzt?

M: In Berührung mit KI kommen wir bislang bei der Suche von Käufern/Verkäufern da referenziere ich jetzt mal auf Deal Circle.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

M: Ich habe damit begonnen in der Vorbereitung von einem Pitch ChatGPT zu nutzen, um Inspiration für meine Equitystory zu bekommen. Es wäre großartig ein Tool mit der Power von ChatGPT zu haben, was wir mit den unternehmensbezogenen Daten nutzen könnten. Mir würde es extrem helfen, wenn man sagen würde wer sind denn perfekte Peers für mein Unternehmen? Wie würdest du mein Unternehmen bewerten? Was macht dieses Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen vielleicht gut oder schlecht? Wie ist es im Markt positioniert und mit welchen Trends sollte man rechnen und was treibt den Markt an?

Die KI könnte unfassbar viel an manueller und auch nicht wirklich ersetzbarer Arbeit abnehmen. Und würde damit viel Effizienz hereinbringen, viel Fahrlässigkeit von grobem Research herausnehmen. Also das würde ich wahnsinnig gerne nutzen.

Weitere potentielle Anwendungsbereiche sehe ich in der automatisierten Erstellung von Verträgen, basierend auf der DD sowie in der multiples Bewertung.

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

M: Ja, das wird sich durchsetzen. Das sind die hohen Effizienzgewinne, die ich sehe.

Es ist auch wieder so ein so ein Thema, wo sich unterschiedliche Fachgebiete zusammenfinden müssen. Die letzten 16 Jahre meiner Erfahrung zeigen, dass wir unfassbar beharrlich sein können oder resilient gegenüber Verbesserungen.

Bei mir im mittelständischen Umfeld haben wir üblicherweise eine vierwöchige DD Phase. Ich wage zu sagen, dass mit den Tools auch zwei Wochen möglich wären, aber es wird sich nicht um über 50 % verändern.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

M: Bei Familienunternehmen oder in dem teilweise Gründer geführten Mittelstand stoße ich da schon noch auf große Vorbehalte. Wo gehen denn meine Daten hin? Wie sind die geschützt?

Anhang 6: Antworten von Gloria Müller

Schriftliche Antwort von Pwc**Gloria Müller, Rechtsanwältin (M&A Legal)**

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess im Bereich Legal beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch eingesetzt?

M: Insbesondere im Bereich der DD können KI-Technologien sinnvoll eingesetzt werden (Dokumenten Review); allerdings ist unser Eindruck, dass trotz vorhandenen Tools diese nicht grundsätzlich in den DD-Prozess integriert werden. Insbesondere bei kleineren Projekten können wir beobachten, dass nicht auf KI-Tools zurückgegriffen wird. Da wir zumeist im VC-Bereich (Pre- Seed bis Series A) beraten, ist der Need für KI-Technologien eher gering.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

M: Vorteil: Sinnvolle Tools können helfen, den Arbeitsprozess schneller und effizienter zu gestalten. Nachteil: Verfügbarkeit gerade dieser Tools; eingeschränkte Nutzbarkeit

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

M: Grundsätzlich ja. Die Bereitschaft der Berater ist da, aber oftmals geht im laufenden Projekt die Nutzung eines neuen Tools / Einführung KI-Tool oft unter. Sind wir am Ende nicht doch schneller, wenn wir es auf dem normalen Weg machen als dass wir uns in ein neues Tool einarbeiten? Gerade bei „älteren“ Partner schwierig.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

M: Im VC-Bereich: sehr große.

Anhang 7: Transkription des Interviews mit Pascal Stichler

Protokoll des Interviews mit CARL Finace

Teilnehmer: Pascal Stichler, Founder & Co-CEO und Constantin Hartwig

Datum: 07.02.2023 18:00 – 18:30

Was genau macht CARL Finance:

S: Wir haben uns vor sechs Jahren ausfolgendem Hintergrund gegründet. Wir haben festgestellt, dass die Unternehmensnachfolge im Mittelstand ein Riesenproblem ist und die bisherigen Lösungen nicht mehr wirklich zeitgemäß sind. Man kann Technologie einsetzen um viele Schritte deutlich besser und effizienter zu gestalten.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess bei CARL beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch eingesetzt?

S: Ich glaube es hat sich ein bisschen was geändert, aber ich glaube es wird sich noch deutlich mehr ändern. Also ich glaube es sind aktuell kleinere Use Cases, wo es verwendet wird. Bspw. in der DD wird es verwendet um Informationen automatisiert aus dem Vertrag zu erschließen.

Wir haben bei uns intern ein Tool entwickelt, basierenden auf Data Analytics/KI, das den Käufer ein Unternehmen vorschlägt. So was gibt's. Ich glaube, da wird sich aber noch viel mehr tun. Ich glaube, der strukturelle Prozess ist noch nicht verändert und ich glaube, das wird aber noch kommen. Zumindest an vielen Stellen. Hängt aber auch recht stark mit dem Thema Datenverfügbarkeit zusammen.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

S: Also ich glaube Thema Digitalisierung, wo großes Potenzial ist, ist die Aufbereitung von Informationen aus verschiedenen Quellen und die Daten intelligent aufzubereiten. Ein großer Teil ist dann auch immer die DD durchzuführen. Ich glaub es gibt außerdem sehr viel Potenzial, gerade im Small Cap Bereich in der Käufersuche, weil du teilweise über 1.000 potenzielle Käufer hast. Die alle händisch rauszusuchen ist aufwendig. Gleichzeitig hast du bei kleineren Deals nicht das Budget und Honorar das abzubilden. Deshalb funktioniert es eigentlich nur über Technologie. Diesen Ansatz haben wir gewählt und mittlerweile machen das andere auch so. Von daher glaube ich, dass wir nicht ganz falsch unterwegs sind. Im Bereich Legal sehe auch noch Potenzial, aber da ist glaub ich kein KI Thema, sondern ein Standardisierung Thema wo Technologie helfen kann.

Die Themen wie Management Präsentationen und das Kennenlernen von Eigentümer und Käufer kannst du nicht automatisieren. Auch das Thema Vertragsverhandlungen kannst du nicht automatisiert, weil es da sehr viel zwischenmenschliche Themen gibt.

Auch das Thema Equitystory. Du kannst es zwar mit Daten unterfüttern aber die wirklich Story zu überlegen: Was macht das Unternehmen unique? Wo kann ich es reinplatzieren? Bei welchem Käufer habe ich den wirklich Synergie Effekte? Ist etwas, was extrem schwer zu automatisieren ist und wo du glaube ich immer auch gerade erfahrene Leute brauchst, die das sehen und Informationen aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen.

Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren? Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

S: Ich glaube das hängt sehr vom Mandanten ab. Wir arbeiten auf der Käuferseite auch viel mit Private Equity zusammen, die haben großes Verständnis dafür. Auch wenn wir jetzt mit Technologie Unternehmen zusammenarbeiten, dann gibt es auch ein recht hohes Verständnis dafür. Im klassischen Mittelstand ist es so, dass sie es auf einer abstrakten Ebene verstehen, aber auf der konkreten Ebene, wollen die lieber eine Person haben. Das Argument Technologie hilft, macht Sinn. Aber das Interface darf nicht Technologie sein. Das Interface muss eigentlich immer ein Berater sein, den ich anrufen kann, dem ich sagen kann hier, ich habe es mir doch noch überlegt, mein Sohn will vielleicht das Unternehmen weiterführen, aber der kann es ja eigentlich nicht. Und was soll ich denn tun? Diese Frage kannst du nicht über ein Softwareinterface beantworten. Und auch die Beurteilung darüber, ob es ein schlechtes oder gutes Angebot ist? Das sind so Sachen, die brauchen einfach ein persönliches Interface. Ich glaube, da ist auch der deutsche Mittelstand sehr konservativ. Ich glaube, da ist Mandantenakzeptanz schwierig. An dieser Stelle braucht es den persönlichen Kontakt, um die Akzeptanz herzustellen.

Anhang 8: Transkription des Interviews mit Patrick Kraus

Protokoll des Interviews mit Intralinks

Teilnehmer: Patrick Kraus, Head of Sales Dach und Constantin Hartwig

Datum: 03.02.2023 16:30– 17:00

Was genau macht Intralinks?

K: Also wir sind ein globaler virtueller Datenraumanbieter. Wir bieten Datenraum Lösungen hauptsächlich für Transaktionen. Hier lagern gesichert die Daten die zur DD genutzt werden. Kunden von uns sind die Investmentbanken, Boutiquen sowie die klassischen Corporats.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch heute eingesetzt?

K: Ich kann das nur aus der Interlinks perspektive beschreiben. Datenraumarbeit ist aktuell sehr manuell. Die Tools werden helfen effizienter arbeiten zu können. Aber das ist alles sehr ausbaufähig. Wir arbeiten daran, KI-Tools zu entwickeln. Ein Beispiel ist das Schwärzen von Dokumenten.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

K: Vorteil ist ganz klar die Effizienz und die Zeiteinsparung. Viele Nutzer sind halt die klassischen Wege gewöhnt und die haben es vorher immer manuell gemacht. Die haben es mit der Hand gemacht. Aber sich auf was Neues einlassen ist noch eine Hürde.

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

K: KI-Tools werden sich durchsetzen. Sie werden aber niemals den menschlichen Faktor ersetzen. Sie können gewiss die ganze Vorarbeit leisten. Aber du brauchst immer noch jemanden und ich hoffe, das wird sich nie ändern, der hinter die Kulissen schaut, und entscheidet, ob es Sinn macht oder nicht.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

K: Es dauert seine Zeit. Wir haben die Hürde was Neues ausprobieren, denn man hat es ja früher immer so gemacht. Seit letztem Jahr haben wir die automatische Schwärzung im

Angebot. Alle finden es super, aber man traut sich erst nicht, das zu nutzen, aber mit der Zeit bekommt man auch das Gefühl, das es auch wirklich funktioniert.

Anhang 9: Transkription des Interviews mit Kai Hesselmann

Protokoll des Interviews mit Deal Circle

Teilnehmer: Kai Hesselmann, Co-Founder and Managing Partner und Constantin Hartwig

Datum: 03.03.2023 12:30– 13:00

Was genau macht Deal-Circle?

H: Deal-Circle ist ein Matchmaking Tool für den M&A Prozess. Das heißt wir bringen Käufer und Verkäufer zusammen.

Inwieweit haben KI-Technologien den M&A Prozess beeinflusst und verändert? Wenn ja, welche KI-Tools werden bereits von euch heute eingesetzt?

H: KI ist immer ein sehr großer Begriff. Von echter KI würde ich weder bei uns sprechen noch bei ganz, ganz, ganz vielen anderen Unternehmen, die in dem Markt aktiv sind. Was wir nutzen, ist ML, was für mich eine Vorstufe von KI ist.

Wir machen eine automatisierte Verarbeitung von Emails. Auf die von uns durchgeführten Marktansprachen bekommen wir viele Rückmeldungen. Und diese Rückmeldungen müssen wir natürlich idealerweise möglichst schnell und effizient verarbeiten. Das heißt, wir haben einen Algorithmus trainiert, der diese Mails automatisiert ausliest und erkennt, ob der Käufer Interesse oder keins hat, wenn er kein Interesse hat und warum er kein Interesse hat.

Welche Vor- und Nachteile gibt es? In welchem Bereich gibt es den größten Nutzen?

H: Bei den Vorteilen ist es eine Mischung aus Effizienz, Zeit und Qualitätsgewinn. Durch die Nutzung dieser Tools müssen wir uns darauf verlassen, dass der Algorithmus funktioniert, und es entsteht eine Abhängigkeit. Weiterhin ist der Datenschutz und die Haftung ein großes Thema.

Wie sieht die Zukunft aus? Können sich KI-Tools in der Zukunft als Bestandteil etablieren?

H: Im Moment gibt es nur ganz, ganz, ganz kleine Bruchteile des M&A Prozesses die überhaupt digitalisiert sind. In der DD kommen immer mehr Tools zum Einsatz. Wir

sind heute erst am Anfang und es wird noch deutlich mehr kommen. Finanzdaten zu analysieren und Benchmarking wird in der Zukunft automatisch mit KI erfolgen.

Auf welche Akzeptanz stößt dies bei dem Mandanten?

H: Es kommt Stück für Stück immer mehr in die Köpfe hinein und es gibt immer eine größere Akzeptanz. Aber der M&A Markt ist ein konservativer Markt. Was auch nicht überraschend ist, weil es in den meisten Fällen gerade im Mittelstand um die Lebenswerke von meist wenig IT-Affinen Senioren geht. Ich mache da auch immer ganz gerne ein Beispiel für die Akzeptanz. Vor 15 Jahren war es verpönt bei den Taxifahrern, dass sie mit Navigationssystem arbeiten. Diejenigen, die es getan haben, waren in den meisten Fällen die Idioten, die nichts konnten. Heutzutage erwarte ich es, dass sie die Technologie nutzen, um in Kombination mit ihrer Erfahrung mir das beste Fahrerlebnis zu liefern und mich schnellstmöglich von A nach B zu bringen. Ich kann mir gut vorstellen, dass es hier ähnlich sein wird.

Anhang 10: Operationalisierung der Umfrage

Nr.	Kategorie	Frage	Skala	Berechtigung
1	Akzeptanz	Würde sich für dich Akzeptanz der M&A Beratung aufgrund der Nutzung von KI ändern?	Multiple Choice (nominal)	Die Frage zielt in Verbindung mit Frage 4 darauf ab, herauszufinden, inwiefern die Größe des Unternehmen Einfluss auf die Akzeptanz hat.
2	Nutzung KI	Habt ihr bereits KI im Rahmen von Transaktionen genutzt?	Multiple Choice (nominal)	Mit der Frage soll herausgefunden werden, inwieweit KI im M&A bislang Anwendung findet. Die Frage 2 steht daher in Verbindung mit der zweiten Hypothese (ii).
3	Erwartungshaltung der Mandanten	Würdest Du eine M&A Beratung, die aufgrund von Einsatz von KI ein günstigeres Angebot anbieten kann, vorziehen?	Multiple Choice (nominal)	Die Frage soll feststellen, ob die Mandanten ein durch KI günstigeres Angebot vorziehen würden. Daraus können Schlüsse zur Erwartungshaltung gezogen werden.
4	Frage zum Unternehmen	Unter welche Größenklasse fällt Dein Unternehmen/Arbeitgeber?	Multiple Choice (nominal)	Mit der Frage soll in Bezug auf die erste Hypothese (i) herausgefunden werden, ob die Größenklasse ein wesentlicher Faktor bei der Akzeptanz ist.
5	Frage zum Unternehmen	Anzahl der Transaktionen der letzten 2 Jahre?	Multiple Choice (nominal)	Mit dieser Frage soll in Bezug auf die zweite Hypothese (ii) herausgefunden werden, ob die Transaktionsanzahl ein wesentlicher Faktor bei der Nutzung von KI ist.

Anhang 11: Fragebogen

KI im M&A

Umfrage für eine
wissenschaftliche Arbeit zur **Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz im M&A**

(Bearbeitungszeit ca. 1-2 min).

Sehr gerne kannst du Dich bei Rückfragen an mich
wenden: constantin.hartwig@myhsba.de

** Gibt eine erforderliche Frage an*

1. Würde sich für dich Akzeptanz der M&A Beratung aufgrund der Nutzung von KI ändern? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Gar nicht
☐ teilweise
☐ Vollkommen
☐ Sonstiges: _____

2. Habt ihr bereits KI im Rahmen von Transaktionen genutzt? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Ja
☐ Nein
☐ Weiß ich nicht
☐ Sonstiges: _____

3. Würdest Du eine M&A Beratung, die aufgrund von Einsatz von KI ein günstigeres *
Angebot anbieten kann, vorziehen?

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Nein
☐ Eher Nein
☐ Ausgleichen
☐ Eher Ja
☐ Ja
☐ Sonstiges: _____

4. Unter welche Größenklasse fällt Dein Unternehmen/Arbeitgeber? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ Klein (bis 49 Personen)
☐ Mittel (bis 249 Personen)
☐ Groß (ab 250 Personen)
☐ Sonstiges: _____

5. Anzahl der Transaktionen der letzten 2 Jahre? *

Markieren Sie nur ein Oval.

- ☐ 0
☐ 1 bis 2
☐ 3 bis 5
☐ 6 bis 10
☐ Mehr als 10

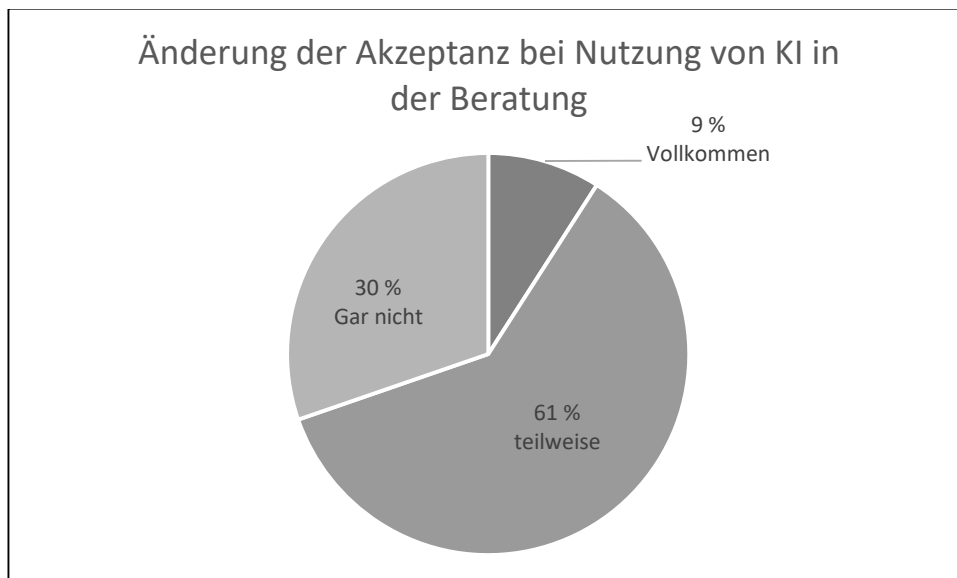
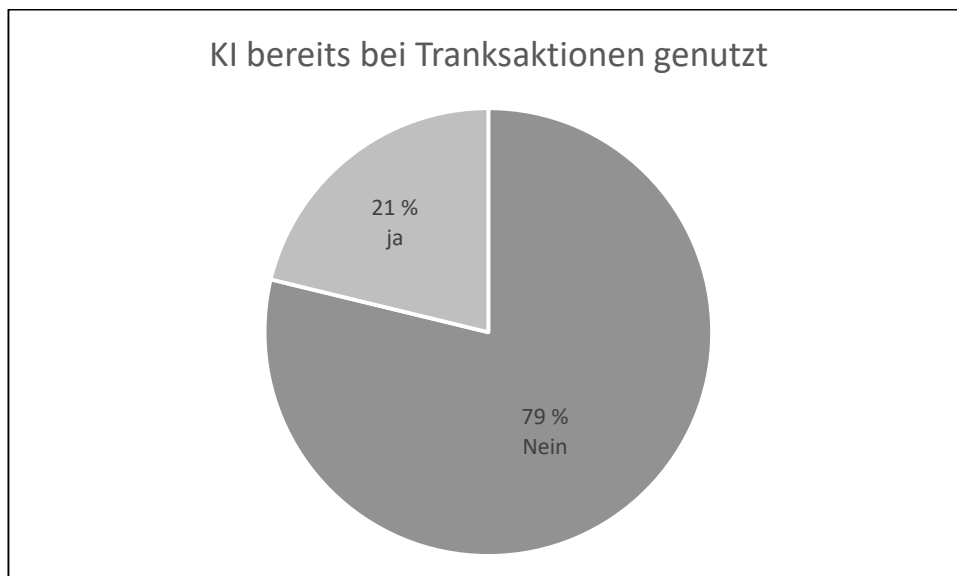
Danke für die Teilnahme!

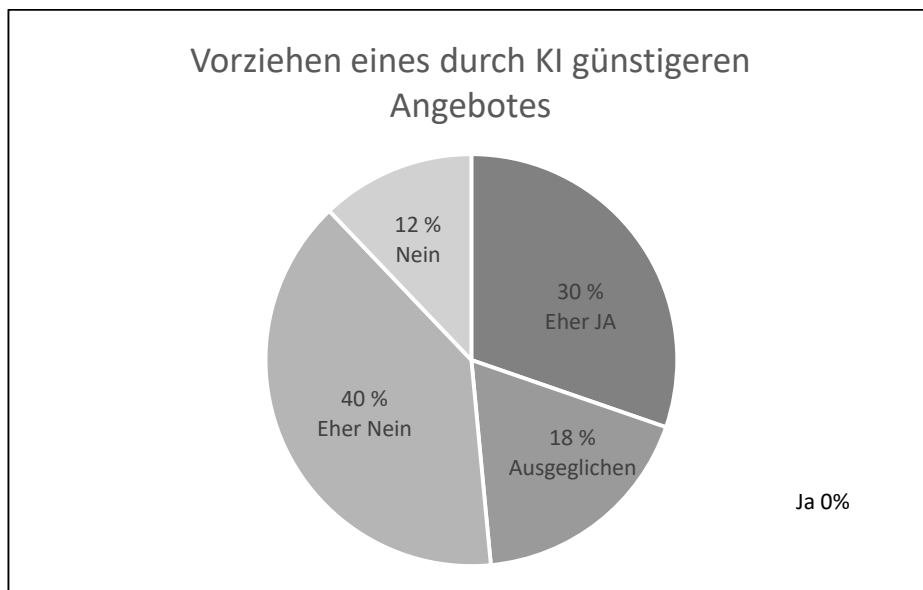
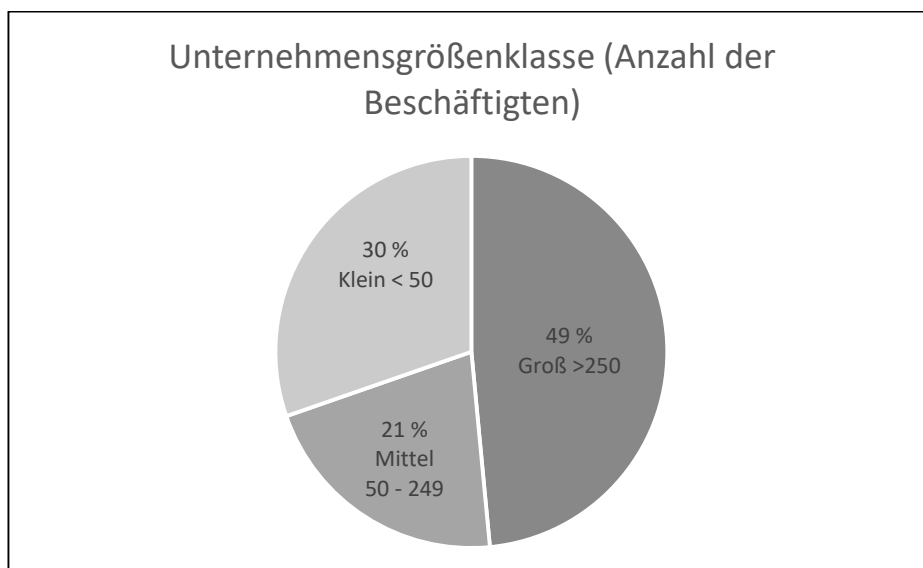
Bei Interesse erhältst Du die Ergebnisse im Mai per E-Mail

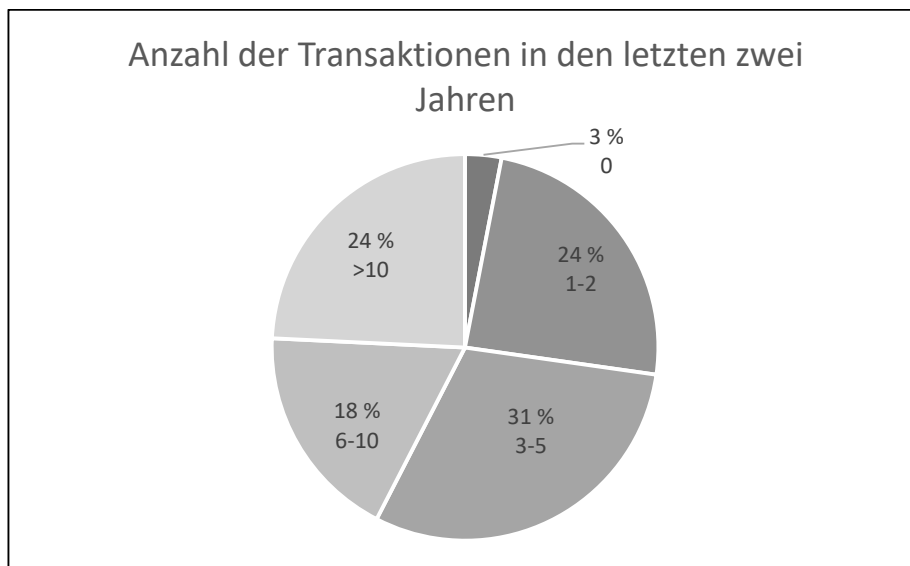
6. Deine Mail Adresse:

Dieser Inhalt wurde nicht von Google erstellt und wird von Google auch nicht unterstützt.

Google

Anhang 12: Ergebnisse der Umfrage**Ergebnis zur ersten Frage:****Ergebnis zur zweiten Frage:**

Ergebnis zur dritten Frage:**Ergebnis zur vierten Frage:**

Ergebnis zur fünften Frage:

Anhang 13: Antworten

Nr	Größenklasse	Anzahl der Transaktionen der letzten 2 Jahre?	Veränderung der Akzeptanz?	AI bereits genutzt?	vorziehen
		0 0 1 1-2 2 3-5 3 6-10 4 >10	0 Vollkommen 1 teilweise 2 Gar nicht	0 Nein 1 Ja	
	0 klein 1 Mittelgroß 2 Groß				0 Nein 1 Eher Nein 2 Ausgeglichen 3 Eher Ja 4 Ja
1	2	1	2	0	0
2	2	3	1	0	2
3	2	1	1	0	2
4	0	1	1	0	2
5	0	0	2	1	2
6	2	4	0	1	1
7	0	2	1	0	3
8	2	2	2	0	1
9	2	4	2	0	1
10	2	2	2	0	1
11	1	3	1	0	1
12	0	3	1	0	2
13	2	1	1	0	3
14	0	1	1	0	3
15	0	2	1	0	1
16	2	4	2	0	3
17	2	4	1	0	1
18	2	2	1	0	1
19	0	4	1	0	1
20	1	4	0	1	3
21	2	1	1	1	0
22	2	2	1	0	1
23	1	2	0	0	3
24	1	2	2	0	1
25	1	2	1	0	3
26	2	4	1	1	0
27	2	4	2	1	3
28	1	1	2	0	1
29	1	2	1	0	2
30	1	1	2	0	3
31	1	3	1	0	3
32	2	3	1	1	1
33	1	3	1	0	0