

Strategiepapier

Volker Johannning
Management Consulting

IT Due Diligence

Die IT in vier Schritten erfolgreich für eine
Transaktion vorbereiten



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Inhalt

Executive Summary	4
Die Ausgangssituation	6
In vier Schritten zu einer erfolgreichen IT Due Diligence	8
Schritt 1: Strategie und Planung der IT Due Diligence (IT DD)	11
Schritt 2: Die IST-Analyse der IT	14
Schritt 3: IT-Skalierbarkeit und Risiko Assessment	26
Schritt 4: Empfehlung und Bewertung zum Abschluss der IT DD	29
Ausblick: Der 100-Tage-Maßnahmenplan für die IT nach dem Closing	31
Fazit, Autor und Kontakt	32

1

Executive Summary

1

Ein Scheitern des Unternehmenskaufs in der Post-Merger-Phase wird verhindert durch frühzeitiges Erkennen von Risiken in der IT.

2

IT- und Cybersecurity ist keine Bedrohung mehr: Potenzielle Sicherheitslücken und -risiken werden sofort erkannt und können nach dem Kauf/Verkauf keinen Schaden mehr anrichten.

3

Erhoffte Synergien sind tatsächlich realisierbar. Denn nur wenn Sie auch die IT und Ihre Wechselwirkungen zu den Prozessen genau überprüft haben, können Sie sicher sein, dass die erhofften Synergien eintreten.

4

Eine **ausführliche Checkliste**, die Ihnen hilft alle wesentlichen Risiken genau zu hinterfragen und zu überprüfen.

5

Eine **Entscheidungsvorlage mit transparenter Kostenübersicht, den Synergiepotenzialen sowie den Risiken** (auch für Nicht-IT-Experten verständlich).

6

Sie haben einen sofortigen Überblick, ob die IT Ihres Target-Unternehmens **skalierbar ist und damit zukunftsfähig**.

7

Unternehmensbewertungen und damit Kauf-/Verkaufspreise sind heutzutage maßgeblich vom **Zustand der IT** und von ihrem strategischen Wertbeitrag abhängig.

2

Die Ausgangssituation

In einer Due Diligence (kurz DD) findet eine detaillierte Analyse und Bewertung eines Unternehmens im Vorfeld einer geplanten Transaktion (meist als Merger oder als Akquisition) statt. Im Rahmen dieses sogenannten M&A-Prozesses findet die Due Diligence in der sogenannten Transaktionsphase statt (siehe Phase 2 in Grafik 1).

Grafik 1: Die drei Phasen eines M&A-Prozesses

Phase 1 Strategie und Screening	Phase 2 Transaktions-Phase	Phase 3 Integrations-Phase (PMI)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ M&A-Strategie und Ziele definieren ▶ Target Screening – Long List ▶ Targets kontaktieren ▶ Erste Potenzialanalyse und Grob-bewertung ▶ Vorverträge und Letter of Intent 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Due Diligence ▶ Detailbewertung ▶ Verhandlungen, Deal-Struktur und Umsetzungsverträge ▶ Kartellrechtliche Prüfung ▶ Planung der Integrations-Phase ▶ Closing 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Etablieren des PMI-Projektteams ▶ Kommunikation aufsetzen ▶ Start der Post Merger Integration (PMI) ▶ Organisatorische und rechtliche Umsetzung ▶ Personalwirtschaftliche Umsetzung ▶ Tracking und Monitoring der PMI-Ziele

Dabei ist es wichtig zu wissen, dass die Due Diligence aus dem Finanz- und Rechtsumfeld stammt. Die DD ist daher zumeist in eine Legal, Financial, Tax und Commercial Due Diligence aufgeteilt, da hier die möglichen Risiken und entsprechenden Werthebel bezüglich des Kaufpreises und der späteren Post-Merger Integration (PMI) gesehen werden. Die IT spielt dabei oft eine Nebenrolle und es finden zumeist nur spärliche Prüfungen der IT im Rahmen der Legal und Financial Due Diligence statt. Dabei nehmen oft Juristen und Kaufleute eine Beurteilung der IT auf Basis des bestehenden Vertragswerkes und der IT-Kosten vor, die der Komplexität der IT insbesondere im Rahmen der dann stattfindenden PMI Phase oftmals nicht gerecht wird.

Viele Unternehmensübernahmen sind in der PMI Phase an der IT gescheitert. Große ERP-Systeme, eine heterogene IT-Systemlandschaft oder unternehmenskritische Prozesse in veralteten IT-Systemen können schnell zu einem großen Risiko für eine Unternehmensübernahme werden.

Es ist daher das Ziel einer IT-DD möglichst konkret zu erfahren, welchen Wertbeitrag die IT zu der Erreichung der Akquisitionsziele leisten kann und welche Risiken in der IT „schlummern“, die in der PMI Phase zu Problemen führen können oder im Extremfall den Wertbeitrag der gesamten Transaktion zerstören würden.

Daher ist eine übersichtlich strukturierte Prüftabelle die Grundlage für eine IT Due Diligence und der Schlüssel zu einer erfolgreichen späteren Übernahme. Die dazu notwendigen Checklisten und alle wichtigen Hilfsmittel finden Sie in diesem Strategiepapier.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Erfolg bei der IT Due Diligence. Es grüßt Sie herzlich



3

**In vier Schritten zu
einer erfolgreichen
IT Due Diligence**

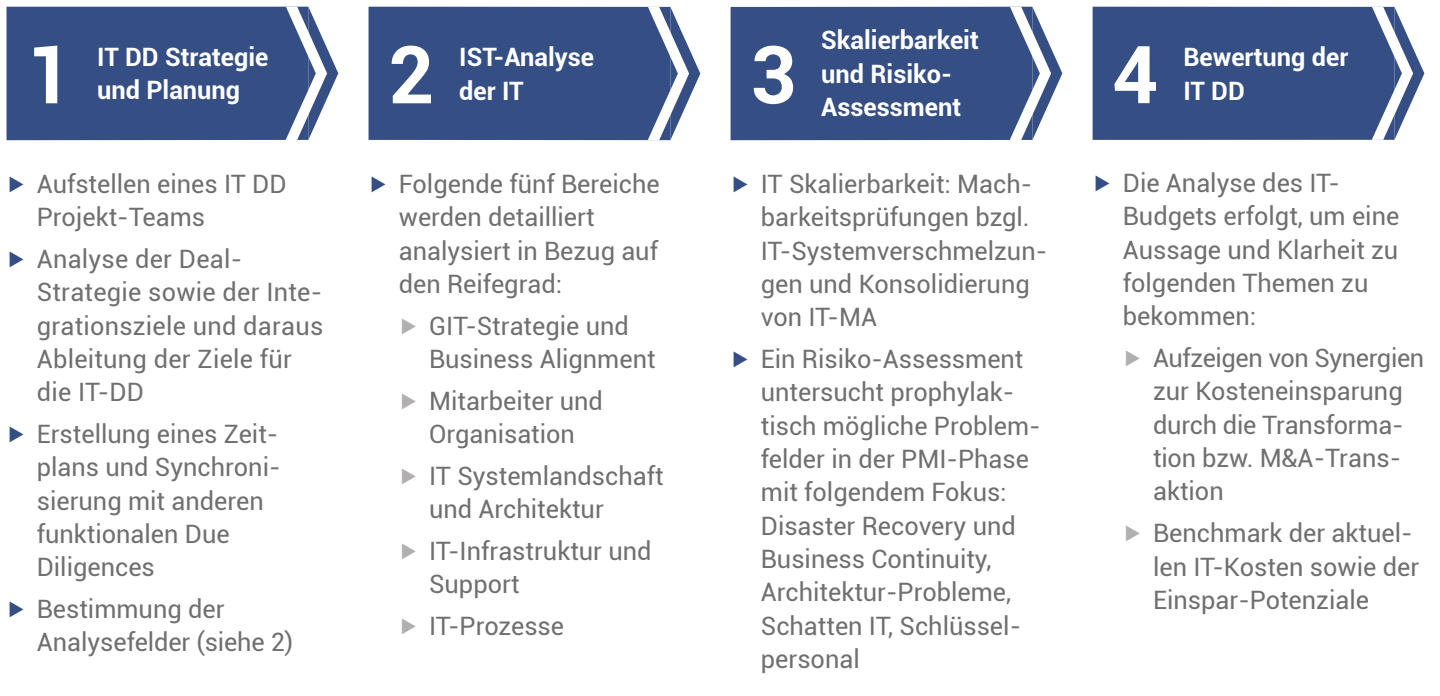
Oftmals sind schon in der Financial oder Legal Due Diligence IT-relevante Dinge enthalten, die aber nicht immer in der nötigen Detaillierung von den Finanz- und Rechtsexperten beantwortet werden können. Zumeist liegt der Fokus hier nur auf den bestehenden Verträgen mit IT-Dienstleistern.

Leider haben viele gescheiterte Transaktionen sehr deutlich gezeigt, dass die IT sehr genau unter die Lupe genommen werden muss. Wenn nämlich erst in der Post-Merger-Integration auffällt, dass die IT-Systeme nicht verschmolzen werden können und die dadurch erhofften Kosteneinsparungen gar nicht möglich sind, ist es leider schon zu spät.

Daher hat es sich bewährt eine professionelle IT Due Diligence mit Hilfe der folgenden vier Schritte durchzuführen (siehe hierzu Grafik 2):

- ▶ **Schritt 1:** Strategie und Planung der IT DD
- ▶ **Schritt 2:** IST-Analyse der IT
- ▶ **Schritt 3:** Skalierbarkeit und Risiko-Assessment
- ▶ **Schritt 4:** Bewertung der IT DD

Grafik 2: In vier Schritten zur IT Due Diligence



In dem ersten Schritt wird ein Projekt-Team für die IT DD aufgesetzt und eine Analyse der Deal-Strategie sowie der Integrationsziele vorgenommen. Mit diesen Erkenntnissen wird abgeleitet, was die Ziele der IT DD sind und wie diese in die Deal-Strategie und die Integrationsziele einzahlen. Abschließend wird eine Zeitplanung erstellt, die dann auch mit den Kollegen der Legal, Financial und Commercial Due Diligence abgestimmt wird oder abzustimmen ist.

In **Schritt 2** werden dabei folgende fünf Bereiche detailliert analysiert in Bezug auf ihren jeweiligen Reifegrad:

1

IT-Strategie und Business Alignment
(Reifegrad der IT-Strategie, Durchdringung und Automatisierungsgrad der Prozesslandschaft)

2

IT-Organisation und Personal
(Organisationsgrad, Führungskräfte, externe Dienstleister, etc.)

3

IT Systemlandschaft und Architektur
(Bewertung der wesentlichen Applikationen und der IT-Architektur)

4

IT-Infrastruktur und Support
(Rechenzentrum, Server, Netzwerke, IT-Sicherheit, Support-Konzepte, etc.)

5

IT-Prozesse
(Reifegrad von Anforderungsmanagement, Projektmanagement, Service Management, etc.)

Im darauf folgenden **Schritt 3** werden Szenarien bzgl. der Skalierbarkeit und des Wachstums der IT im Rahmen der Post-Merger-Integration entwickelt. Der Fokus liegt auf Machbarkeitsprüfungen von IT-Systemverschmelzungen, Prozessähnlichkeiten sowie der möglichen Konsolidierung der IT-Mitarbeiter. Ebenso wird in Schritt 3 eine detaillierte Risiko-Analyse durchgeführt, in der prophylaktisch mögliche Problemfelder in der PMI-Phase mit folgendem Fokus untersucht werden: Disaster Recovery & Business Continuity, Architektur-Probleme, mögliche Daten-Migrations-Probleme, Stammdaten-Assessment, Schatten IT, Schlüsselpersonal.

Der abschließende **Schritt 4** legt den Fokus auf das IT-Budget, um hier insbesondere zu zwei Themen Klarheit und Transparenz zu schaffen:

- ▶ Aufzeigen von Synergien zur Kosteneinsparung durch die Transformation bzw. M&A-Transaktion
- ▶ Benchmark der aktuellen IT-Kosten und der Einspar-Potenziale

Durch diese IT Due Diligence wird der Wert und der strategische Nutzen aufgezeigt, den die IT für die geplante Transaktion hat.

Schritt 1

Schritt 1: Strategie und Planung der IT Due Diligence (IT DD)

Tätigkeiten Schritt 1

- ▶ Aufstellen eines IT DD Teams sowie Klärung der Rollen und Regeln der Zusammenarbeit im Gesamtkontext des Due Diligence Teams
- ▶ Analyse der Deal-Strategie und der Akquisitionsziele und daraus Ableitung der Ziele für die IT DD
- ▶ Erstellung eines Zeitplans und Synchronisierung mit anderen funktionalen Due Diligences
- ▶ Scoping: Bestimmung der Analysefelder (Vorbereitung für Schritt 2: IST Aufnahme der IT)

Ergebnisdokumente Schritt 1

- ▶ Ziele der IT DD, die sich aus der Deal-Strategie und den Akquisitionszielen ergeben
- ▶ Dokumentation der Abhängigkeit von anderen funktionalen Due Diligences
- ▶ Erste Analysen, insbesondere „Early Warnings“

Das IT Due Diligence Team und seine Rolle

Bei einem voraussichtlich hohen Volumen des bevorstehenden Deals gibt es in aller Regel schon ein Due Diligence Team, zu dem der IT-Experte dann hinzugezogen wird. Der IT-Experte ist also Teil eines Teams aus Commercial, Financial Due Diligence Experten und berichtet an einen Projektleiter von einer auf Transaktionen spezialisierten Beratungs- oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Zuweilen kommt es auch vor, dass der IT-Experte als IT Due Diligence Berater direkt von einem Investor angesprochen wird. Hier gilt es zunächst zu klären, inwieweit dieser alleine ein solches Vorhaben durchführen kann. Oft ist der Steuerberater des Investors derjenige, der dann IT-Expertise benötigt, um den bevorstehenden Deal bzgl. IT-Risiken richtig einschätzen zu können. In diesem Fall ist es wichtig für den IT-Experten, eine klare Abgrenzung der Aufgaben zu haben.

Die Akquisitionsziele und die Deal-Strategie bestimmen

Das primäre Ziel in Schritt 1 ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse von Investor und Target-Company herauszuarbeiten. Dazu gehört an erster Stelle die Frage: „Was sind die Integrations- bzw. Akquisitionsziele?“

Je nach Größe des bevorstehenden Deals sind diese Ziele und die Strategie schon klar und können aus dem Due-Diligence-Team erfragt werden. Bei kleineren Deals müssen diese Dinge mit dem Investor bzw. investierenden Unternehmen geklärt werden.

Mögliche Ziele der M&A Transaktion können sein:

- ▶ Steigerung der Umsätze und Erträge
- ▶ Ausbau von bestimmten bzw. benötigten Kompetenzen
- ▶ Erschließung neuer Marktsegmente
- ▶ Integration neuer oder additiver Produkte

Neben den Akquisitionszielen spielt auch die Deal-Strategie eine wichtige Rolle. In der Deal-Strategie wird geklärt, wie ein mögliches Target-Unternehmen übernommen werden soll. Mit den folgenden Fragen wird die Deal-Strategie geklärt:

- ▶ Soll das zu übernehmende Unternehmen freundlich oder feindlich übernommen werden?
- ▶ Handelt es sich um eine nationale oder eine sogenannte „cross-border“-Akquisition, bei der ausländische Unternehmen übernommen werden?
- ▶ Handelt es sich bei der Transaktion um eine vollständige Integration des gekauften Unternehmens in die bestehende Organisation oder soll das gekaufte Unternehmen „nur“ finanziell konsolidiert werden, bleibt in seinen Prozessen und Abläufen aber eigenständig?
- ▶ Handelt es sich um eine vollständige Akquisition (100% der Anteile werden übernommen) und/oder gibt es weiterhin dritte Anteilsbesitzer (Minderheitsgesellschafter)?
- ▶ Findet bei einer 100% Übernahme eine Verschmelzung statt oder bleibt das gekaufte Unternehmen rechtlich eigenständig (ein eigener Buchungskreis im SAP-Jargon)?

Ziele der IT Due Diligence

Wenn die die Akquisitionsziele und die Deal-Strategie klar sind, dann können daraus Ableitungen für die IT Due Diligence erfolgen.

Wenn klar ist, dass das zu kaufende Unternehmen weiterhin eigenständig bleiben soll, dann ist auch klar, dass es keiner tatsächlichen Post Merger Integration bedarf und damit auch IT-seitig keine Integration erfolgen wird. In solchen Fällen wird zumeist nur eine IT-seitige Anbindung an das Finance-System (zumeist das ERP) erforderlich sein, um eine Konsolidierung der Finanzdaten für Periodenabschlüsse zu erreichen.

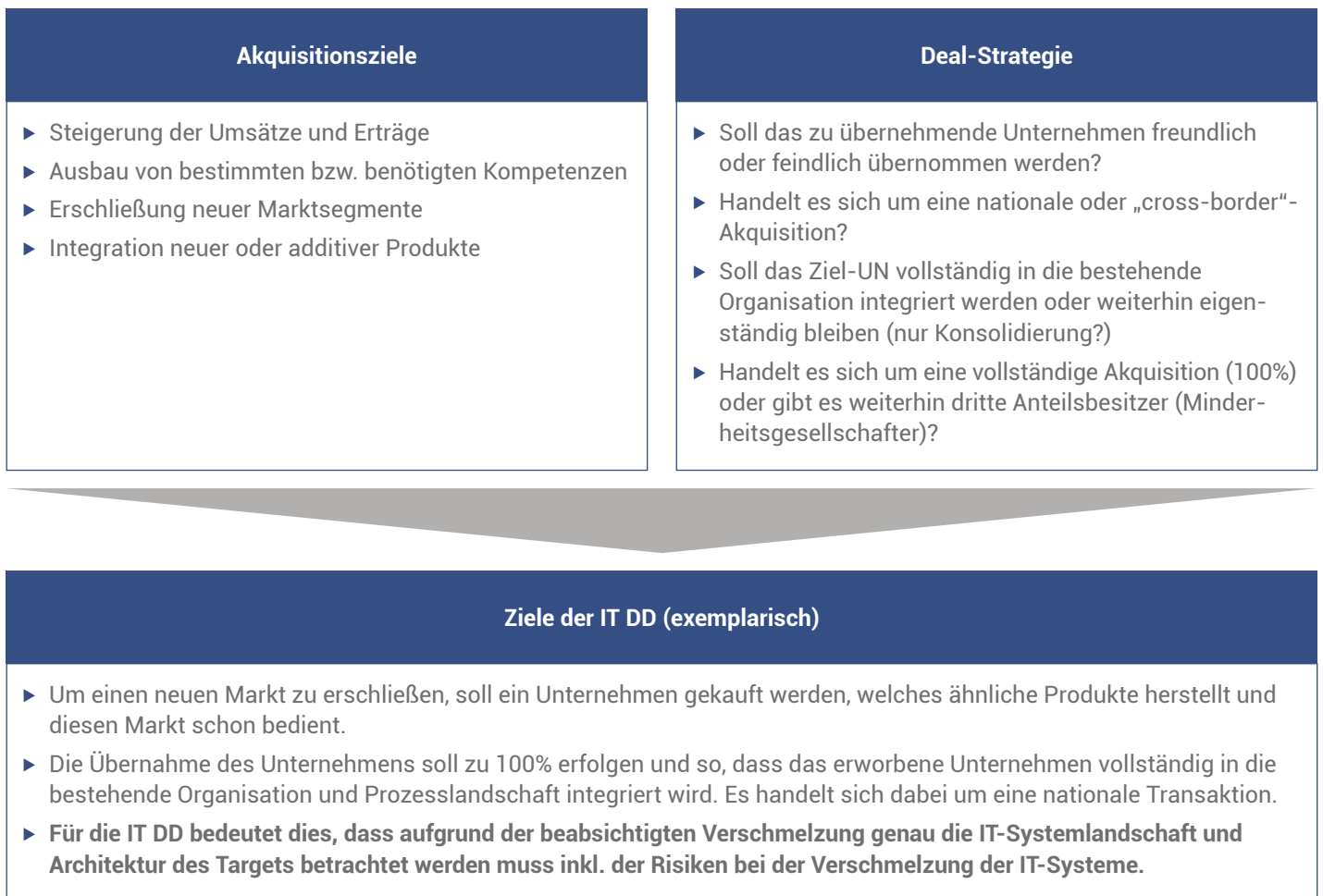
Wenn hingegen eine 100% Akquisition erfolgt, dann stellt sich die Frage nach den Akquisitions- und vor allem Integrationszielen:

- ▶ Soll ebenfalls eine 100% Integration des Unternehmens in die bestehende Organisation/ Prozesslandschaft erfolgen?
- ▶ Wenn eine Verschmelzung beider Unternehmen stattfindet, dann stellt sich die Frage nach der künftigen IT-Organisation (Welche IT-Systeme behält man, welche werden konsolidiert, wie sieht die gemeinsame IT-Organisation aus, was bedeutet das für die Mitarbeiter?)

- ▶ In Bezug auf die IT-Infrastruktur stellt sich ebenfalls die Frage, inwieweit diese konsolidiert und harmonisiert bzw. standardisiert werden soll? Wer ist der Master (Käufer/Target)?
- ▶ Bis zu welchem Grad sollen die Prozesse und Arbeitsweisen vereinheitlicht werden?

Auf Basis dieser nun bekannten Ziele der IT Due Diligence, können auch die Schwerpunkte für die im nächsten Schritt zu untersuchenden Bereiche festgelegt werden.

Grafik 3: Ziele der IT Due Diligence



Schritt 2

Schritt 2: Die IST-Analyse der IT

Tätigkeiten Schritt 2

- ▶ Analyse der IT mit Hilfe von Checklisten zu den relevanten Themenfeldern

Ergebnisdokumente Schritt 2

- ▶ Abgestimmte und dokumentierte Daten pro IT DD-Analysefeld
- ▶ Eine Einschätzung des Reifegrades pro untersuchtem Bereich

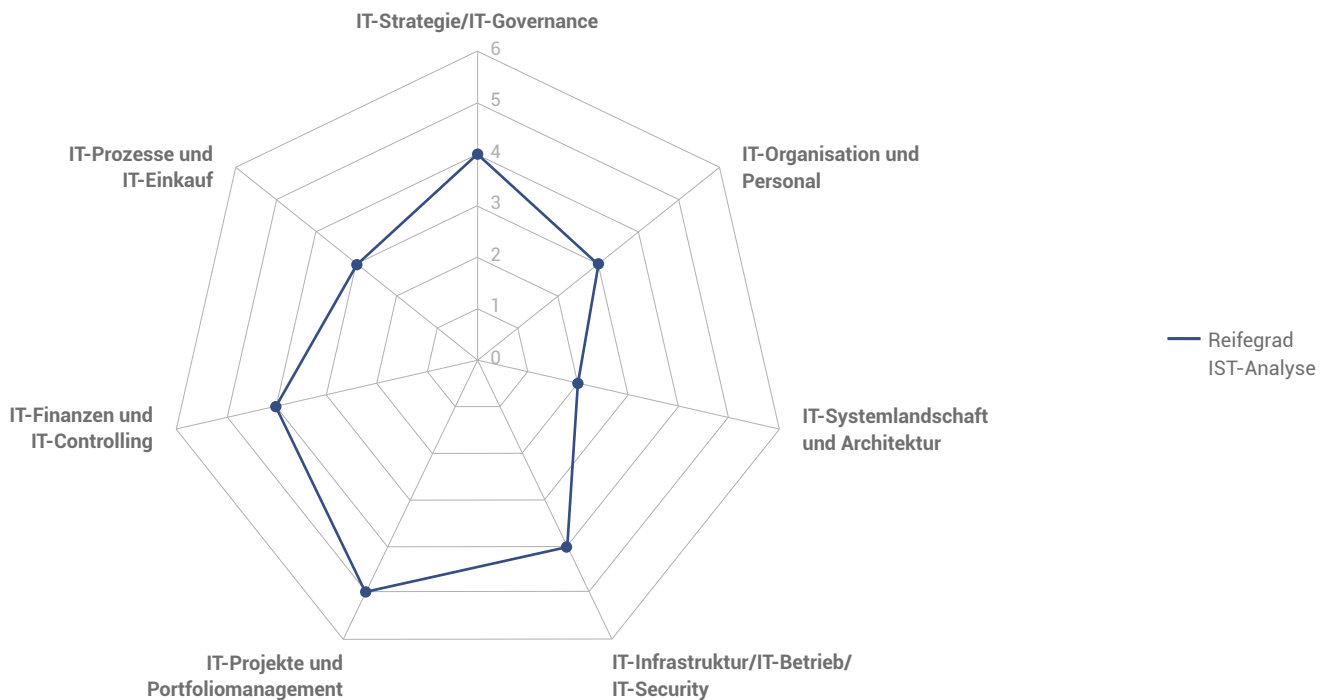
Als Vorbereitung für den Schritt 2 sollten folgende Dokumente im „virtuellen Datenraum“ für die Ist-Analyse der IT vorliegen

- ▶ Vollständiges Inventar aller verwendeten und in der Bilanz bzw. im Anlagen-Spiegel der Gesellschaft aktivierten Anlagegüter
- ▶ Eine möglichst vollständige Liste aller Hard- und Software, die als GWG (geringfügiges Wirtschaftsgut) angeschafft wurden
- ▶ Die Liste aller eingesetzten Softwareprodukte
- ▶ Die Liste aller lizenzierten Softwareprodukte sowie deren Mengen
- ▶ Organisationsbeschreibung und Organisations-Chart der IT Abteilung
- ▶ Eine möglichst umfassende Dokumentation der Prozesse innerhalb der IT Abteilung sowie eine Beschreibung der Geschäftsabläufe des Unternehmens und deren IT-Implementierung

Es hat sich bewährt, dass für die IST-Analyse der IT eine Checkliste existiert. Diese Checkliste hilft, eine entsprechende Struktur und Transparenz für die IT Due Diligence aufzubauen und zeigt schnell auf, welche Ansprechpartner und Stakeholder bzw. Dokumente benötigt werden, um die entsprechenden Fragen beantworten zu können.

Die Auswertung einer solchen Checkliste trägt gleichzeitig dazu bei, dass eine Übersicht der entsprechenden Reifegrade pro Untersuchungsbereich vorliegt. Der Reifegrad kann dabei – wie in diesem Beispiel dargestellt – nach Schulnoten vorgenommen werden. Damit zeigt der Reifegrad schnell, wo Lücken und damit Schwierigkeiten im weiteren Transaktionsverlauf lauern können. Die folgende Abbildung zeigt dies beispielhaft.

Grafik 4: Auswertung IT Due Diligence – IST-Aufnahme



Es sind insgesamt sieben Checklisten dargestellt, die dabei helfen, die erforderlichen Unterlagen strukturiert zu beschaffen, auszuwerten und einen möglichen Reifegrad abzuleiten.

- ▶ IT-Strategie/IT-Governance
- ▶ IT-Organisation und Personal
- ▶ IT-Systemlandschaft und Architektur
- ▶ IT-Infrastruktur/IT-Betrieb/IT-Security
- ▶ IT-Projekte und Portfoliomanagement
- ▶ IT-Finanzen und IT-Controlling
- ▶ IT-Prozesse und IT-Einkauf

Checkliste 1

Checkliste 1: IT-Strategie/IT-Governance

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
1.1	Existiert eine dokumentierte IT-Strategie und enthält diese alle wesentlichen Parameter wie zum Beispiel strategische Ziele, Vision, erkennbare Ableitungen aus der Unternehmens- oder den Fachbereichsstrategien und sind Engpässe erkannt und Lösungen ausreichend beschrieben?				
1.2	Inwieweit passt die IT-Strategie zu dem Target-Unternehmen?				
1.3	Existiert eine Roadmap für einen mittel- bis langfristigen Zeitraum (3–5 Jahre) mit klaren Projekten, die zur IT-Strategie passen?				
1.4	Enthält die IT-Strategie Risiken, die für eine Übernahme relevant sein könnten?				
1.5	Wie sieht die Geschäftsführung bzw. die Fachbereiche die IT strategisch aufgestellt?				
1.6	Sind mögliche Risiken in der IT-Strategie dargestellt, die für eine Übernahme relevant sein könnten?				
1.7	Wird für die IT-Governance-Strukturen das COBIT-Rahmenwerk eingesetzt oder sind klare individuelle Standards im Einsatz?				
1.8	Sorgen IT-Governance-Prozesse dafür, dass die Risiken durch IT im Unternehmen minimiert werden?				
1.9	Haben IT-Audits von externen Prüfern stattgefunden? Welche Ergebnisse sind dabei herausgekommen? (Prüfberichte anfordern)				

Zur Bewertung der Fragen und Ermittlung des Reifegrades kann eine einfache Logik anhand von Schulnoten herangezogen werden. Dabei wird jede Frage mit einer Schulnote

(von 1 = sehr gut bis 6 = ungenügend) bewertet. Abschließend werden die Noten addiert und durch die Anzahl der Fragen geteilt: Dies ist der Reifegrad.

Checkliste 2

Checkliste 2: IT-Organisation und Personal

Generelle Anmerkungen: Neben den typischen Organigrammen und Stellenbeschreibungen der IT-Organisation, ist es vor allem wichtig, in den Befragungen herauszufiltern, inwieweit es eine „inoffizielle IT“ im Target Unternehmen

gibt und welchen Einfluss diese hat. Wo gibt es Schatten-IT, in welchem Maße und Reifegrad? In welchen Bereichen ist viel IT Know how vorhanden und welchen eher wenig?

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
2.1	Ist die Aufbauorganisation der IT passend zur IT-Strategie, den Herausforderungen des Unternehmens aufgestellt? (Organigramm der IT-Abteilung geben lassen)				
2.2	Wie ist die Berichtslinie (direct report) des CIOs (zu wem)?				
2.3	Gibt es dokumentierte und ausführliche Stellenbeschreibungen sowie klare Rollendefinitionen für jeden IT-Mitarbeiter?				
2.4	Sind die Kompetenzen und Skills jedes IT-Mitarbeiters ausreichend dokumentiert (nicht nur IT-Skills, sondern auch Führungserfahrung, Weiterbildungen, soft skills etc.)? (Skill-Matrix anfordern)				
2.5	Gibt es Schlüsselpersonen? (mit alleinigem Wissen/herausragender Kunden-/Fachbereichskontakt?) – Liste anfordern				
2.6	Wie wird die Kompetenz der IT-Führungskräfte eingeschätzt (neben Führungserfahrung vor allem auch Change-Erfahrung, agiles Denken und Handeln, wie wird geführt (Command & Order oder Management by Objectives etc.)?)				
2.7	Existiert eine detaillierte Sourcing-Strategie und sind klare Regeln erkennbar, nach denen IT-Lieferanten ausgewählt werden und überprüft werden?				
2.8	Existiert eine Stellenplanung für die IT? Wie passt die zu den gesteckten Zielen bzw. welche Überschneidungen gibt es?				
2.9	Gibt es Zielvereinbarungen? Wie sind die Bewertungen bzw. Ergebnisse?				

Checkliste 3: IT-Systemlandschaft und Architektur

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
3.1	Gibt es eine Übersicht zu allen Applikationen? (Architekturmappe, Soll-Bebauungsplan, etc.)				
3.2	Gibt es eine dokumentierte IT-Architektur und einen Bebauungsplan (Ist/Soll)?				
3.3	Welchen Reifegrad hat die IT-Architektur in Bezug auf Skalierbarkeit?				
3.4	Passt die IT-Architektur in die IT-Architektur in Bezug auf Doppelungen oder sinnvollen Ergänzungen?				
3.5	Sind IT-Lösungen standardisiert, modular und sourcingfähig?				
3.6	Sind die Haupt-IT-Systeme (wie ERP, CRM, PLM) als Produkt gekauft und weiterhin im Standard oder wurden sie stark gecustomized bzw. sogar individuell entwickelt ?				
3.7	Bei Individualentwicklung: Wem gehört der Source-Code? Welche Ressourcen sind kritisch was den Code angeht?				
3.8	Gibt es klar definierte Vorgehensmodelle in der Softwareentwicklung? Ist die Dokumentation der Software auch im Quellcode eingearbeitet, so dass Dritte daran weiterarbeiten können?				
3.9	Werden in allen IT-Softwareprojekten detaillierte Lasten- und Pflichtenhefte als Grundlage für die Programmierung eingefordert?				
3.10	Ist die Dokumentation der Software auch im Quellcode eingearbeitet, so dass Dritte daran weiterarbeiten können?				

Checkliste 3

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
3.11	Sind die verwendeten Programmiersprachen gängig und in Ihrem Hause bekannt?				
3.12	Ist eine Übersicht über Schatten-IT-Systeme (ohne offizielle Unterstützung der IT entstandene oder gekaufte IT-Systeme in den Fachbereichen) vorhanden und wird an der Integration dieser Schatten-Systeme im Rahmen der IT-Architektur gearbeitet?				
3.13	Ist der erstellte Quell-Code für wesentliche Applikationen vollständig und wird dieser geprüft, so dass Dritte Änderungen und Erweiterungen vornehmen können?				
3.14	Ist die Ablösung von bestehenden Legacy-Systemen in die IT-Architekturplanung integriert und gibt es einen klaren Plan bis wann diese abgelöst sind?				
3.15	Gibt es klare Verantwortlichkeiten und Rollen für das Management und die Pflege der IT-Architektur?				

Checkliste 4: IT-Infrastruktur/IT-Betrieb/IT-Security

Vorliegen sollte hier eine vollständige (Inventur)-Liste aller Hardwaregeräte, die da wären: PCs/Notebooks, Drucker (Unterscheidung Einzelplatz, Multifunktion), Server (physisch

als auch virtuell), Smartphones, Netzwerkgeräte (Firewalls, Switches, Hubs, WLAN-Access Points etc.), Telefonanlagen und Telefone.

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
4.1	Gibt es eine Trennung zwischen Applikationsbereitstellung und Betrieb?				
4.2	Sind die Service Management Prozesse nach einem Best Practice Ansatz und/oder ITIL standardisiert?				
4.3	Basiert der IT-Betrieb auf standardisierten Service Design Prozessen (Availability (Diensteverfügbarkeit), Continuity (Wiederherstellung der Dienste im Katastrophenfall) und Capacity Management (Planung/Überwachung der notwendigen Ressourcen)?				
4.4	Ist ein professionelles Service Desk mit Hotline und Ticket-System eingerichtet?				
4.5	Wird auf Basis von klar abgestimmten Service Level Agreements mit Lieferanten und intern gegenüber Kunden gearbeitet?				
4.6	Wird auf Basis von standardisierten Service Operations Prozessen (Incident-, Problem-, Change- und Release Management) gearbeitet?				
4.7	Sind Dokumentationen zu den Softwareentwicklungsvorgaben vorhanden?				
4.8	Gibt es ein detailliertes IT-Sicherheitskonzept im Unternehmen und wird die Durchführung vom IT-Management geprüft und eingefordert?				
4.9	Existiert ein Notfallplan/Disaster Recovery Prozess, der regelmäßig getestet wird?				

Checkliste 4

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
4.10	Sind die Prozesse im Bereich Availability Management (Sicherstellen und Optimieren der Dienstverfügbarkeit) sowie des Continuity Managements (Wiederherstellen der notwendigsten Dienste im Katastrophenfall) standardisiert?				
4.11	Sind alle IT-Infrastruktur-Endgeräte im Unternehmen, wie zum Beispiel Notebook/ Desktop, Monitor, Maus, Tastatur standardisiert				
4.12	Gibt es ein Monitoring mit klaren Warn- und Prüfmechanismen für das Rechenzentrum, so dass Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden können?				
4.13	Sind funktionierende Datensicherungen für alle Server vorhanden und wird dieser Sicherungsmechanismus ständig geprüft und gewartet?				
4.14	Wird die Auslastung der Server konsequent analysiert, sind Last-Spitzen bekannt und werden möglichst vermieden?				

Checkliste 5

Checkliste 5: IT-Projekte und Portfoliomanagement

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
5.1	Welche laufenden IT-Projekte gibt es? (Projektübersichtsliste, CR-Liste)				
5.2	In welchem Zustand sind diese Projekte (budget, quality, time)?				
5.3	Sind diese IT-Projekte für das Target Unternehmen relevant und wichtig?				
5.4	Wie hoch ist das Projektvolumen der einzelnen Projekte und gesamt?				
5.5	Gibt es ein Projektportfolio?				
5.6	Wie sind die Projekte aus Risikosicht zu bewerten?				
5.7	Gibt es klare Richtlinien für Projekte (Projektmanagement Handbuch) inkl. Rollenverständnis, Vorlagen und Meilensteinen?				
5.8	Gibt es ausgebildete (zertifizierte) Projektmanager in der IT?				

Checkliste 6

Checkliste 6: IT-Finanzen und IT-Controlling

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
6.1	Unterliegt das Kostenmanagement der IT klaren Regeln nach Kostenstellen, -arten und -trägern; sind diese zugänglich und wie sind diese zu bewerten?				
6.2	Gibt es spezifische Kostentreiber oder Risiken?				
6.3	Gibt es für IT-Systeme, IT Operations und IT-Projekte spezifische IT-Kennzahlen und KPIs; wie sind diese zu bewerten?				
6.4	Gibt es ein Monitoring- und Reporting-system – beispielsweise auf Basis einer IT-Balanced Scorecard?				
6.5	Gibt es Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Prozess- und Projektkostenübersichten? Wie sind diese zu bewerten und welche Risiken gibt es?				
6.6	Benchmark für IT: Wie verhalten sich die IT-Gesamtausgaben und der Personalbestand im Vergleich zu anderen in dieser Branche?				

Checkliste 7: IT-Prozesse und IT-Einkauf

In diesem Analysefeld sind die Kern- und unterstützenden IT-Prozesse zu dokumentieren und bzgl. ihrer Eignung zur Leistungserbringung im fusionierten Unternehmen zu untersuchen. Zu den Kernprozessen gehören z. B. der User-Support für Hard und Software, regelmäßige Software-Updates und der Prozess zum Einkauf von IT-Dienstleistungen. Prozesse zur Sammlung, Dokumentation und Priorisierung von Change Requests oder Genehmigungsverfahren für IT-Nutzer (insbes. Applikationen) sind eher zu den unter-

stützenden Prozessen zu zählen. Eine relativ einfache Methode zur Bestimmung der unternehmenskritischen und somit Kernprozesse ist die Abschätzung, welcher Prozessausfall innerhalb von kurzer Zeit zum Zusammenbruch der wesentlichen Unternehmensfunktionen führen könnte, d. h. das Unternehmen daran hindern würde, die hergestellten Produkte (auch Dienstleistungen) am Markt anzubieten bzw. zu fakturieren (Business-Continuity- Ansatz).

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
7.1	Gibt es eine Übersicht aller IT-Dienstleister und Lieferanten? (Lieferantenliste anfordern)				
7.2	Alle Softwareverträge, Wartungs- und Lizenzverträge müssen geprüft werden.				
7.3	Alle Outsourcingverträge bzgl. Betrieb und Infrastruktur und Arbeitsplatzsysteme müssen geprüft werden.				
7.4	Entsprechen die vertraglich festgelegten Preismodelle mit Lieferanten dem tatsächlichen Verbrauch und sind sie variabel gestaltet (zum Beispiel durch „pay-per-use“)?				
7.5	Bestehen Exit-Klauseln in den Verträgen mit Lieferanten, welche ermöglichen ohne Mehrkosten flexibel zu einem anderen Anbieter zu wechseln?				
7.6	Gibt es klar gegliederte EIT Einkaufsprozesse? (Wer kauft ein? Genehmigungsinstanzen, etc.)				

Checkliste 7

	Untersuchungsgegenstand	Benötigt?	Geliefert?	Reifegrad	Beurteilung/Bemerkungen
7.7	Ist ein durchgehender Compliance-Prozess nach COBIT-Kriterien vorhanden?				
7.8	Gibt es ein Lizenzmanagement? Sind alle Produkte lizenziert? Besteht die Gefahr eine Über- bzw. Unterlizenzierung?				
4.9	Ist die GDPdU-konforme Archivierung aller notwendigen Dokumente gewährleistet?				
4.10	Kann sichergestellt werden, dass alle im Unternehmen benutzten Softwareprodukte auch rechtmäßig erworben wurden?				
4.11	Ist im Unternehmen eine Datenschutzrichtlinie vorhanden, die sicherstellt, dass alle Daten geschützt werden?				

Schritt 3

Schritt 3: IT-Skalierbarkeit und Risiko-Assessment

Tätigkeiten Schritt 3

- ▶ Machbarkeitsprüfungen von IT-System-Verschmelzungen, Prozessähnlichkeiten sowie der möglichen Konsolidierung der IT-Mitarbeiter
- ▶ Risikoanalysen möglicher Problemfelder in der PMI-Phase mit folgendem Fokus: Disaster Recovery und Business Continuity, IT- und Cybersecurity, Architektur-Probleme, mögliche Daten-Migrations-Probleme, Stammdaten-Assessment, Schatten IT, Schlüsselpersonal

Ergebnisdokumente Schritt 3

- ▶ Ergebnis der Machbarkeitsprüfungen
- ▶ Bewertetes Risikopotential

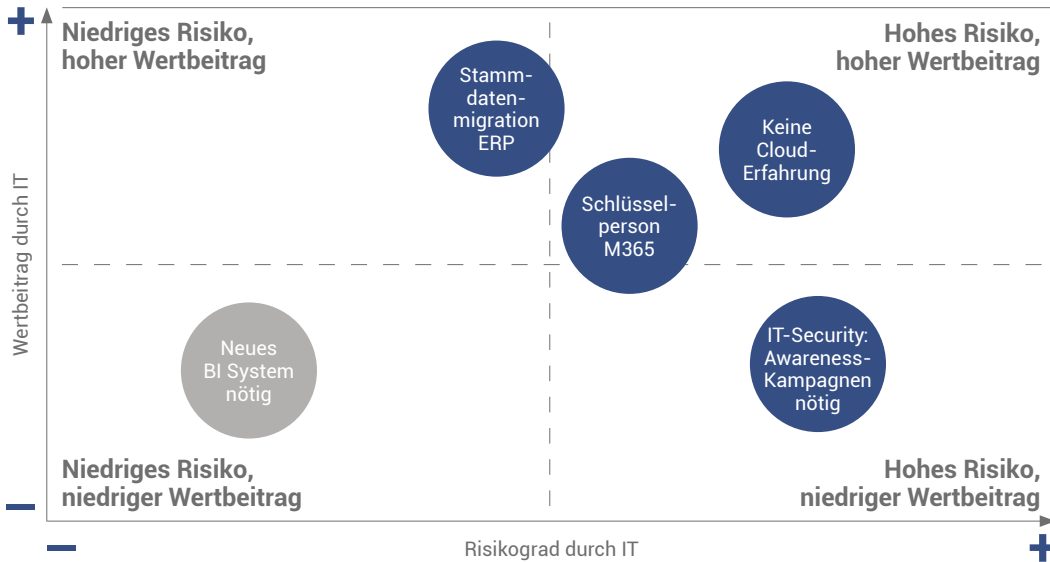
Szenarien für die Post-Merger-Phase

Was können mögliche Szenarien für die PMI Phase sein und wie realistisch sind diese auf Basis der aktuellen Erkenntnisse?

- ▶ IT Systemverschmelzungen (Fokus auf große Kernsysteme wie ERP, CRM, MES, PLM, LVS, etc.) mit den folgenden Fragen:
 - ▶ Ist das eigene IT-System oder das des Target-Unternehmens zukunftsfähiger und passender für die zukünftige Prozesslandschaft?
 - ▶ In welchem Reifegrad befindet sich das IT-System des Target-Unternehmens
 - ▶ Wie ist die Gesamtarchitektur und Schnittstellensituation des Target-Unternehmens? Erlaubt die Architektur eine einfache und kostenschonende Integration?
 - ▶ Falls beide IT-Systemlandschaften alt sind, muss evtl. über einen Greenfield-Approach für die PMI Phase nachgedacht werden
- ▶ IT-Kosten
 - ▶ Gibt es Möglichkeiten für die Konsolidierung von Rechenzentren oder Servern, um Werte zu schaffen oder die Leistung zu verbessern?
 - ▶ Welche Wartungs-, Telekommunikations- und Serviceverträge gibt es? Sind die Tarife wettbewerbsfähig? Gibt es nicht benötigte oder nicht genutzte Abdeckung?
 - ▶ Können bestimmte IT-Fähigkeiten durch Outsourcing kostengünstiger durchgeführt werden?
- ▶ IT-Operations und IT-Security
 - ▶ Kann das oder können die Rechenzentren des Target-Unternehmens verschmolzen oder integriert werden. Wie hoch ist der Cloud/SaaS Anteil?
 - ▶ Wie sieht das zukünftige IT Operation Model aus?

Auf Basis dieser Fragen sollten zwei oder Szenarien für die zukünftige IT erarbeitet werden, die dann mit einer SWOT-Analyse und einem groben Investitionsgerüst bewertet werden.

Grafik 5: Die Top-5 IT Risiken im Portfolio



Risiko-Assessment

Im Rahmen des Risiko Assessments sollen schon frühzeitig mögliche Risiken oder Show-Stopper eruiert werden, die möglicherweise den Charakter eines „Deal-Breakers“ haben oder den Kaufpreis erheblich beeinflussen.

Folgende Bereiche werden dabei detailliert untersucht:

- ▶ Disaster Recovery und Geschäftskontinuität: Gibt es einen Notfallwiederherstellungsplan? Sind Backup-/Wiederherstellungsverfahren implementiert und getestet? Besteht in regulierten Branchen (z. B. Biowissenschaften) das Risiko der Nichteinhaltung von Vorschriften?
- ▶ IT- und Cybersecurity: Sind die IT-Systeme und Rechenzentren ausreichend gegen Einbruch oder bekannte Schwachstellen gesichert? Sind weitere, physische Einfallstore (Netzwerk, WLAN etc.) ausreichend geschützt? Ist die IT-Compliance so aufgebaut, dass sie vor Sicherheitslücken schützt? Sind alle Mitarbeiter ausreichend geschult in puncto IT-Security (sogenannte Awareness Kampagnen)?
- ▶ Kostentreiber: Sind im Rahmen eines groben Lizenz-Audits Unterlizenzierungen aufgefallen? Bestehen größere Mängel an Hard- oder Software?
- ▶ Neue Initiativen: Welche Systementwicklungsprojekte sind im Gange? Wie ist der Stand der Dinge? Sollten sie fortgesetzt werden? Was sollte getan werden, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten?
- ▶ Schlüsselpersonal: Wer sind die Schlüsselressourcen, die beibehalten werden müssen? Welche Maßnahmen sollten ergriffen werden, um das Risiko des Verlusts dieser Schlüsselpersonen zu mindern?

Weitergehende rechtliche Prüfungen im Rahmen der Risiko Assessments:

- ▶ Eine Übersicht aller IT-Dienstleister und Lieferanten
- ▶ Alle Softwareverträge, Wartungs- und Lizenzverträge
- ▶ Alle Outsourcingverträge bzgl. Betrieb und Infrastruktur und Arbeitsplatzsysteme
- ▶ Entsprechen die vertraglich festgelegten Preismodelle mit Lieferanten dem tatsächlichen Verbrauch und sind sie variabel gestaltet (zum Beispiel durch „pay-per-use“)?
- ▶ Bestehen Exit-Klauseln in den Verträgen mit Lieferanten, welche ermöglichen ohne Mehrkosten flexibel zu einem anderen Anbieter zu wechseln
- ▶ Ist ein durchgehender Compliance-Prozess nach COBIT-Kriterien vorhanden?
- ▶ Gibt es ein Lizenzmanagement? Sind alle Produkte lizenziert? Besteht die Gefahr einer Über- bzw. Unterlizenzierung?
- ▶ Ist die GDPdU-konforme Archivierung aller notwendiger Dokumente gewährleistet?
- ▶ Kann sichergestellt werden, dass alle im Unternehmen benutzten Softwareprodukte auch rechtmäßig erworben wurden?
- ▶ Ist im Unternehmen eine Datenschutzrichtlinie vorhanden, die sicherstellt, dass alle Daten geschützt werden?

Das Ergebnis von Schritt 3: SWOT Analyse sowie Risikobeurteilung

Grafik 6: SWOT Analyse



Schritt 4

Schritt 4: Empfehlung und Bewertung zum Abschluss der IT DD

Tätigkeiten Schritt 4

- ▶ Aufbereitung und Darstellung möglicher IT-Integrationsszenarien
- ▶ Implikation auf die Gesamtintegration
- ▶ Zu erwartende IT-Kosten: Benchmark der aktuellen IT-Kosten sowie der Einspar- und Synergie-Potenziale

Ergebnisdokumente Schritt 4

- ▶ Management Summary: Konkrete Handlungsempfehlungen für die IT-Integration in der Post-Merger Phase inklusive einer Übersicht von Synergien und zu erwartenden IT-Kosten
- ▶ Je nach Bedarf auch ein ausführlicher IT-Audit-Bericht des Target-Unternehmens

Für die Verhandlung und einen möglichen Vertragsabschluss wird eine detaillierte Bewertung sowie eine Management-Summary der IT-Situation im Zielunternehmen als Abschlussdokument bereitgestellt.

Je nach Schwerpunkt kann das Ergebnis in Form eines Red-Flag-Reports, IT-Audits oder Gutachtens angefertigt werden. Der Bericht beinhaltet neben der Beschreibung der Ist-Situation die Risikobewertung und Einschätzung der Zukunftsfähigkeit sowie abgeleitete Empfehlungen und Maßnahmen, um den angestrebten Business Case zu unterstützen. Damit liegt eine erste Blaupause für die Post-Merger-Integration vor, die in Punkt 4 „Ausblick“ noch näher beschrieben wird.

Auf Basis der Ergebnisse aus den Schritten 2 (Ist-Analyse) und Schritt 3 (Skalierbarkeit und Risiko Assessment) wird nun die abschließende Management Summary verfasst.

Wesentliche Ergebniskriterien in diesem Abschlussbericht (Management Summary) sind (siehe dazu auch die Grafik 7):

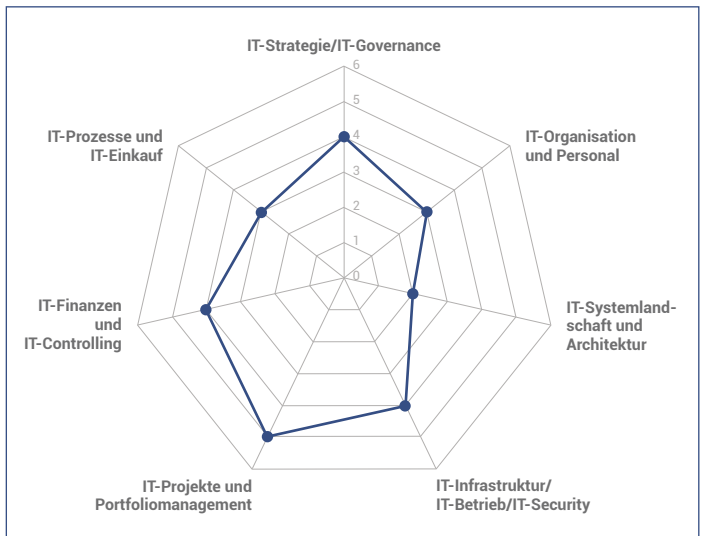
- ▶ Eine Übersicht der „Red-Flags“ aus der IST-Analyse der IT mit einer kurzen Bewertung in Bezug auf den Kaufpreis bzw. die Verhandlung
- ▶ Eine Übersicht der Top-5-Risiken aus IT-Sicht sowie der Skalierbarkeit der IT im Target-Unternehmen

Grafik 7: Management Summary der IT Due Diligence

Management Summary IT Due Diligence

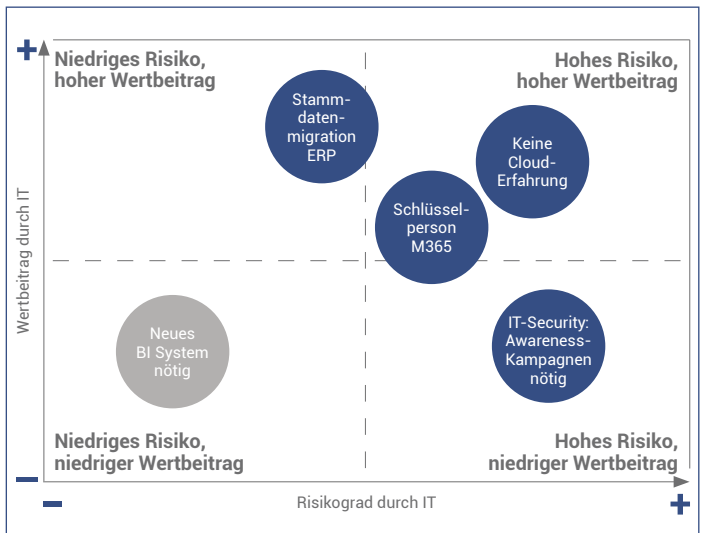
„Red Flags“ aus der IST-Analyse

- ▶ Nicht ausreichende Projektmanagement-Expertise (Projekte können nicht erfolgreich durchgeführt und abgeschlossen werden)
- ▶ IT-Security (3 Server sind aus dem Internet erreichbar)
- ▶ Kein Disaster Recovery Konzept vorhanden (Notfallplan nur in den Köpfen)
- ▶ Lizenzmanagement nicht vorhanden (erste Prüfung ergibt Unterlizenzierung bei alten MS Office Programmen)
- ▶ Führungskräfteproblem (keine Expertise, eher Fachkräfte)



Die Top-5 IT-Risiken im Zielunternehmen

- ▶ Keine Cloud-Erfahrung
- ▶ Schlüsselperson im M365 Umfeld
- ▶ IT-Security: Awareness-Kampagnen dringend nötig
- ▶ Stammdatenmigration des ERPs wird komplex
- ▶ Es wird ein neues BI-System benötigt (Reporting sonst nicht möglich)



4

Ausblick: Der 100-Tage-Maßnahmenplan für die IT nach dem Closing



Auf Basis der Management Summary sowie der genannten Empfehlungen und Risiken wird ein 100-Tage-Maßnahmenplan erstellt, der sofort nach Übernahme umgesetzt werden kann. Dies ist die ideale Voraussetzung für eine erfolgreiche Post-Merger-Integration (PMI-Phase), denn so können nahtlos die Ergebnisse aus der IT Due Diligence für die Schaffung der aus dem Investment erwarteten Synergien genutzt werden.

In den meisten Fällen macht es in diesem Stadium auch Sinn, die IT-Strategie und/oder Digitalisierungsstrategie des aufgekauften oder verschmolzenen Unternehmens zu entwickeln bzw. anzupassen. Dazu sind viele Referenzen vorhanden und auch das Buch „IT-Strategie“ von Volker Johanning kann dazu wertvolle Hilfestellungen bieten.

Das Buch IT-Strategie ist in der 2. Auflage erschienen:



Einen ebenfalls nicht zu unterschätzenden Stellhebel für eine erfolgreiche Post Merger Integration stellt die Neu- oder Re-Organisation der IT dar. Insbesondere die Frage nach der Führung (im Target-Unternehmen oder weiterhin im Headquarter) sowie die daraus abzuleitende Integration der IT-Organisation des übernommenen Unternehmens sind wichtig, um die zu erreichenden Synergien heben zu können. In diesem Kontext ist das Ende 2020 von Volker Johanning im Springer Verlag erschienene Buch „Organisation und Führung der IT“ sehr hilfreich.

5

Fazit, Autor und Kontakt

Fazit

Eine IT oder Technology Due Diligence ist in einer digitalen Welt mittlerweile nicht mehr wegzudenken. Ein Online-Shop, ein Plattform-Business oder ein IT-Unternehmen kann ohne eingehende Untersuchung der IT nicht verkauft oder gekauft werden.

Aber selbst bei traditionellen Industrie-Unternehmen sind schon seit Jahren die Prozesse so stark automatisiert und damit von IT abhängig, dass ohne einen tieferen Blick in die Risiken, Skalierbarkeit und strategische Ausrichtung der IT keine Due Diligence im Sinne des Investors durchlaufen werden kann.

Dieses Strategiepapier zeigt Ihnen den Weg hin zu einer erfolgreichen Prüfung der IT im Rahmen einer Due Diligence und gibt mit der Checkliste und den Ergebnisdokumenten einen stringenten Faden, damit die erhofften Synergien in der Post Merger Phase auch tatsächlich gehoben werden können.

Ich denke und hoffe, dass vieles in diesem komplexen Thema klargeworden ist, weiß aber auch, dass der Teufel oft im Detail steckt. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen, etwa für konkrete Belange Ihres eigenen Unternehmens oder wenn Sie mir Feedback zu diesem Strategiepapier geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir: +49 160 90 15 96 62 oder volker@johanning.de



Autor

Volker Johanning ist Experte für die Themen IT-Strategie, IT-Organisation und hat schon diverse IT Due Diligences bei mittelständischen Unternehmen und Konzernen durchgeführt. Der Top-Managementberater und Autor sammelte umfangreiche Erfahrungen im Management von großen Konzernen wie BASF, KPMG, ZF Friedrichshafen, Continental und Volkswagen/Audi sowie im mittelständisch geprägten Umfeld bei Hidden Champions wie RATIONAL AG, Valora, Pöppelmann oder Grimme.

Seit Anfang 2010 ist Herr Johanning als freiberuflicher Interim Manager und Strategieberater tätig. Er begleitet Unternehmen bei der Neuausrichtung Ihrer IT-Organisation, dem „Fit-Machen“ für die Digitalisierung und dem Turn-Around in schwierigen Unternehmenslagen. Wichtig ist ihm dabei immer, den Business Impact und den Mehrwert von Digitalisierung und IT deutlich zu machen.

Neben den Abschlüssen als Diplom Informatiker FH und Diplom Kaufmann hat er zahlreiche Weiterbildungen absolviert. Unter anderem als Restrukturierungs- und Sanierungsberater am IFUS-Institut in 2017, als zertifizierter Coach bei Rauen/Steinhübel in 2010, als Organisationsentwickler bei Steinhübel in 2016 sowie als Strategieberater IHK in 2014.

Kontakt

Volker Johanning
Management Consulting
Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee
Telefon: +49 5443 99 8 99 10
Telefax: +49 5443 99 8 99 22
Email: volker@johanning.de
Website: www.johanning.de



Copyright

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei Volker Johanning. Die Daten und Informationen bleiben Eigentum von Volker Johanning Management Consulting. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volker Johanning Management Consulting.

Gestaltung, Layout und Infografiken:

GrafikDesign Brigitte Kramer
info@brigitte-kramer.net
www.brigitte-kramer.net



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Volker Johanning Management Consulting

Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee
Telefon: +49 5443 99 8 99 10
Telefax: +49 5443 99 8 99 22
Email: volker@johanning.de
Website: www.johanning.de