

1 Einführung in die IT Due Diligence

In Zeiten der digitalen Transformation genießt die Informationstechnologie in Unternehmen einen steigenden Stellenwert. Die Vernetzung von Geschäftspartnern über die gesamte Wertschöpfungskette, die Automatisierung und Autonomisierung großer Teile eines Produktionsbetriebs, schnelle Informationsflüsse und aussagekräftige Daten zur Entscheidungsfindung (dank Big Data, Cloud-Systemen und prädiktiver Algorithmen) sowie der Ausbau von lernenden Systemen (Künstliche Intelligenz) und sensorbasierten Mensch-Maschine-Schnittstellen ermöglichen den industriellen Quantensprung, den wir mit dem Buzzword „Industrie 4.0“ belegen.

Im Transaktionsgeschäft (Kauf- und Verkauf von Unternehmen) bedeutet die beschriebene Entwicklung, dass der Blick vielmehr auf ein zukunftsgerichtetes Geschäftsmodell als auf historische Finanz- und Marktzahlen zu fokussieren ist. Um in diesem Zusammenhang „Red Flags“ oder gar „Deal Breaker“ zu identifizieren, ist bei einer Due Diligence im Rahmen einer Transaktionsvorbereitung verstärkt auf Prozesse, Systeme und Technologien einzugehen. Die Durchführung einer IT Due Diligence wird vor Abschluss eines Unternehmenskaufs somit unverzichtbar.

Wir beginnen dieses Buch zunächst mit einer Einordnung der IT Due Diligence in den Gesamtkontext der Durchführung einer Due Diligence, bevor wir das Vorgehensmodell einer IT Due Diligence beschreiben und einzelne Komponenten bis zur Berichterstattung beispielhaft erörtern.

1.1 Due Diligence im Rahmen einer Transaktion

Eine „Due Diligence“ bezeichnet die sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens im Rahmen einer Transaktionsvorbereitung.¹ Gegenstand einer solchen Prüfung ist regelmäßig die wirtschaftliche, finanzielle, rechtliche und steuerliche Situation des „Target-Unternehmens“. Im Regelfall wird eine Due Diligence vom Käufer durchgeführt

¹ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/due-diligence-35668> (zuletzt abgerufen am 30.03.2020).

(Buyer Due Diligence), kann aber auch vom Verkäufer veranlasst werden (Vendor Due Diligence).

Der gesamte Prozess einer Unternehmenstransaktion aus Sicht eines Käufers beginnt zunächst mit der Findung eines „Targets“, sprich eines zu akquirierenden Unternehmens, welches dem Bedarf des Käufers am nächsten kommt. Aus Käufersicht findet der Ablauf üblicherweise in sechs Phasen statt (Abb. 1.1):²

1. Identifizierung eines „**Targets**“ inkl. der Kontaktaufnahme,
2. **Absichtserklärung** des Käufers (Letter of Intent),
3. Durchführung der **Due Diligence**,
4. **Verhandlungen** über den Kaufgegenstand,
5. **Signing** – Kaufvertrag (Sales and Purchase Agreement) wird unterschrieben,
6. **Closing** – Kaufvertrag wird vollzogen/Abschluss.



Abb. 1.1 Phasen einer M&A-Transaktion

Nachdem das „Target“ gefunden, der Kontakt aufgenommen und ein gegenseitiges Interesse der Parteien an der Transaktion signalisiert wurde, wird in aller Regel eine Absichtserklärung (Letter of Intent) unterschrieben. In dieser Absichtserklärung werden üblicherweise in Klauseln die Geheimhaltung (Non-Disclosure-Agreement) und die Kostenfrage der Vertragsanbahnung geregelt.

Mit diesen Klauseln ist der Letter of Intent (LOI) somit eine notwendige Vorbedingung, damit eine Due Diligence durchgeführt werden kann.

Die Due Diligence wird regelmäßig vor den eigentlichen Verhandlungen durchgeführt. Erkenntnisse aus der Due Diligence bilden die Verhandlungsbasis zur Abgrenzung des Kaufgegenstands und der Kaufpreisfindung sowie der Vereinbarung von Garantien und Gewährleis-

² Vgl. Dr. Christine Gömöry (2015), Grundwissen zum Ablauf von M&A-Transaktionen, Zeitschrift für das Juristische Studium; http://www.zjs-online.com/dat/artikel/2015_2_891.pdf (zuletzt abgerufen am 30.03.2020).

tungen. Vereinfacht gesagt, sind identifizierte Risiken („Red Flags“) wie aufgedeckte Mängel bei einem Gebrauchtwagenkauf zu sehen. Jeder „Kratzer“ kann den Kaufpreis beeinflussen.

Regelmäßig werden wesentliche betriebliche Funktionen von Spezialisten im Rahmen von Audits durchleuchtet. Typisch ist deshalb die Durchführung einer Due Diligence in Teilprojekten in folgenden Ausprägungen (Abb. 1.2):

- Financial Due Diligence (FDD): Bei der FDD wird ähnlich wie bei einer Jahresabschlussprüfung die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage analysiert. Darüber hinaus werden schwerpunktmäßig Erkenntnisse aus dem internen Rechnungswesen gewonnen, um Kennzahlen, wie das „bereinigte EBIT“ oder das „bereinigte EBITDA“, zu bestimmen oder zu verifizieren. Diese gelten als Grundlage der „Multiples“ für eine vereinfachte Unternehmensbewertung gemäß der Multiplikator-methode.³
- Commercial Due Diligence (CDD): Bei der CDD wird darauf abgezielt, den Markt und das Geschäftsmodell zu verstehen und zu analysieren. Bei der CDD wird analysiert, wie das Unternehmen am Markt positioniert ist und wie schlüssig das Geschäftsmodell ist.
- Legal Due Diligence (LDD): Im Rahmen einer LDD wird eine umfassende Bestandsaufnahme sowohl der externen als auch der internen Rechtsverhältnisse eines Unternehmens erstellt. Sehr oft wird die LDD durch eine Compliance Due Diligence ergänzt, in welcher allgemeine Compliance-Risiken erhoben und beurteilt werden.
- Tax Due Diligence (TDD): Ziel einer TDD ist es, steuerliche Chancen und Risiken zu analysieren sowie Erkenntnisse zu gewinnen, die die Herleitung einer optimalen steuerrechtlichen Transaktionsstruktur ermöglichen.
- IT Due Diligence (ITDD): eine ITDD zielt darauf ab, alle relevanten technologischen Aspekte im Zusammenhang mit einer Transaktionsentscheidung bezüglich der relevanten IT Chancen und IT Risiken zu analysieren und zu bewerten.

Nach Abschluss der Verhandlungen wird der Kaufvertrag („Sales and Purchase Agreement“) unterschrieben. Dieser fällt in Abhängigkeit, ob

.....

³ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Multiplikatormethode> (zuletzt abgerufen am 30.03.2020).

es sich beim Kauf/Verkauf um einen „Share Deal“ oder „Asset Deal“ handelt, unterschiedlich umfangreich aus. Bei einem „Share Deal“ wird das Unternehmen als Ganzes, also in seinem „Rechtskleid“ (z. B. GmbH) und allen dazugehörigen Vermögensgegenstände und Schulden, ge- bzw. verkauft. Der Kaufvertrag hierzu kann entsprechend kurz ausfallen. Bei einem Asset Deal hingegen werden im Rahmen der Einzelrechtsnachfolge einzelne Vermögensgegenstände und Schulden erworben. Die Auflistung und Abgrenzung dieser Vermögensgegenstände und Schulden zu nicht übergehenden Vermögensgegenständen und Schulden sowie Haftungsvereinbarungen für diese Vermögensgegenstände und Schulden können sehr umfangreich ausfallen.

Nach erfolgreichem „Signing“ des Kaufvertrags werden mit dem „Closing“ der Transaktion die Verpflichtungen der Parteien aus dem Kaufvertrag erfüllt, d. h., der Kaufpreis wird gezahlt und dingliche Rechte werden eingetragen.

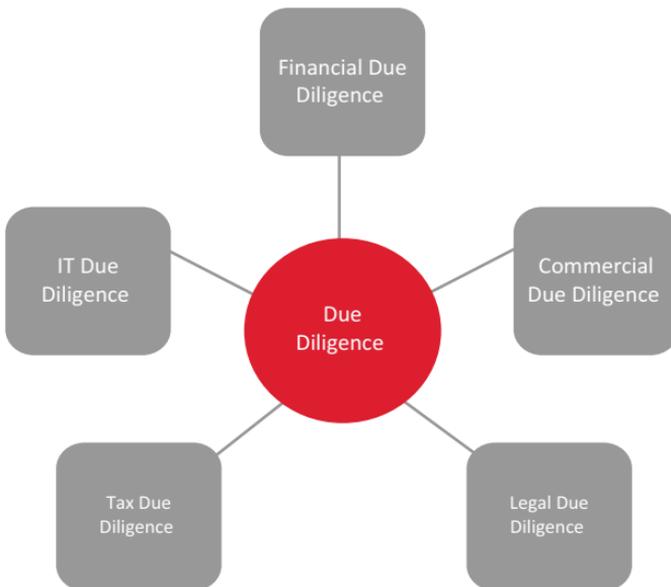


Abb. 1.2 Due-Diligence-Formen

1.2 Due Diligence und Motive des Unternehmenskaufs

Wir gehen im folgenden Fall vereinfachend von einer „Buyer Due Diligence“ aus. Wie erwähnt, veranlasst in diesem Fall der Käufer die Durchführung der Due Diligence. Das ist auch der Regelfall. Das Ziel dabei ist es, alle Chancen und Risiken des Kaufobjekts in allen wesentlichen Perspektiven (Finanzen, Wirtschaftlichkeit, Markt, Geschäftsmodell, Legales, IT ...) zu erheben und zu bewerten, um von Käuferseite einen Kaufpreisvorschlag erarbeiten sowie Gewährleistungen und Garantieren fordern zu können.

Die Motive eines Unternehmenskaufs können strategischer, finanzieller oder persönlicher Natur sein.⁴

Strategische Motive betreffen zunächst den Zugang des Beschaffungs- und Absatzmarktes. Durch eine größere Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten, Kunden und Banken können bessere Konditionen verhandelt werden. Weitere strategische Motive können sich aus der vertikalen Integration der Wertschöpfungskette ergeben, in dem ein wichtiger Lieferant oder Kunde gekauft wird. Auch kann sich mit dem Unternehmenskauf ein Zugewinn von Know-how, insb. „intellectual property“ (IP) zur Verbesserung der betrieblichen Funktionen in Beschaffung, Produktion, Absatz und Marketing ergeben. Nicht zuletzt kann ein Unternehmenskauf auch zur Risikodiversifikation des Geschäftsportfolios des Käufers beitragen.

Neben strategischen Motiven sind regelmäßig auch finanzielle Motive gegeben. Durch Vergrößerung der Unternehmensaktivität können Größenvorteil und Skaleneffekte entstehen. Diese führen zur Senkung der Fixkosten („economies of scale“) und tragen zur Gewinnerhöhung/Verlustverminderung bei. Auch können durch Bündelung von betrieblichen Funktionen im Rahmen der Integration des gekauften Unternehmens in den Betrieb des Käufers („Post-Merger-Integration“) auch personelle Einsparungen, z. B. in der Verwaltung, gehoben werden („economies of scope“). Die Betrachtung betrieblicher Steuern, insb. die Nutzung von Verlustvorträgen, welche die künftige Steuerlast des Käufers senken kann, kann ein weiteres finanzielles Motiv darstellen. Diese erwähnten

⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskauf#Motive> (zuletzt abgerufen am 30.03.2020).

Vorteile werden im Zusammenhang mit einem Unternehmenskauf Synergien genannt. Dabei wird zwischen echten und unechten Synergien unterschieden. Echte Synergien sind Synergien, die jedem Käufer zugutekommen. Diese sind im Kaufpreis eingepreist. Unechte Synergien sind Synergien, die sich nur aus dem speziellen Einzelfall ergeben.

Neben strategischen und finanziellen Motiven können auch persönliche Motive Grund eines Unternehmenskauf sein. Persönliche Motive basieren oft nicht auf rein wirtschaftlichen Gründen, sondern resultieren aus persönlichen, irrationalen oder subjektiven Überlegungen.⁵ Persönliche Motive haben im Regelfall keinen Einfluss auf Schwerpunktsetzung der durchzuführenden Due Diligence. Deshalb gehen wir auf diese auch nicht weiter ein.

In Abhängigkeit des Kaufmotivs kann die Due Diligence besondere Schwerpunkte haben. So kann die Due Diligence unter der Annahme der Integration des Kaufobjekts in das Unternehmen des Käufers neben der Untersuchung von Risiken auch auf die Hebung potenzieller Synergien abzielen. Wenn bei der Due Diligence beide Unternehmen bekannt sind, können Synergien auf Basis des Integrationsvorhabens wirtschaftlich bestimmt werden (Abb. 1.3).



Abb. 1.3 Einfluss der Kaufmotive auf die Identifizierung und Beurteilung von Risiken und Synergien

⁵ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskauf#Motive> (zuletzt abgerufen am 30.03.2020).

1.3 Nutzen einer IT Due Diligence

1.3.1 Vermeidung einer Fehlentscheidung

Im Kontext der durchzuführenden Due Diligence, die von der Käuferseite durchgeführt wird, werden bei kleineren Transaktionen meist nur eine Financial Due Diligence und bestenfalls eine Commercial Due Diligence durchgeführt. Als Grund wird die Wirtschaftlichkeit der Transaktion und der damit zusammenhängen Transaktionskosten angeführt. Vielmals wird dabei verkannt, dass die IT-Funktion und die IT-gestützten Geschäftsprozesse für die Zukunftsfähigkeit des Kaufobjekts eine wesentliche Rolle spielen und mit relativ wenig Aufwand durch Fachleute eine aussagekräftige Bewertung der Chancen und Risiken herausgearbeitet werden kann. Insbesondere wenn die Motive des Kaufs bekannt sind, können diese für die Beurteilung der IT-Funktion von großer Bedeutung sein. Im Fall eines angestrebten Unternehmenszusammenschlusses (Merger), kann die Beurteilung der IT-Funktion und der damit einhergehenden IT-gestützten Geschäftsprozesse ein Kaufargument mehr oder aber ein Deal Breaker sein. Dies wird ersichtlich, wenn wir typische Integrationsprojekte nach dem Kauf bzw. nach dem Unternehmenszusammenschluss betrachten („Post-Merger-Integration“). Typischerweise sind im Rahmen eines Post-Merger-Integrationsprojekts IT-Projekte sehr ressourcen-, zeit- und kostenaufwendig. Die Umstellung eines ERP-Systems sowie die damit einhergehende Datenmigration können im Zusammenhang mit der Anpassung von Geschäftsprozessen Jahre beanspruchen. Die Kosten solcher IT-getriebener Post-Merger-Integrationsprojekte können im Rahmen einer IT Due Diligence abgeschätzt werden. In einem Projekt aus der Praxis wurden bis zum „Signing“ keinerlei Überlegungen zu den betriebenen Systemen und zur IT-Integration angestellt. Erst beim Closing wurde klar, welcher immensen Aufwand eine Systemmigration mit sich bringen wird.

Beispiel

Ein indisches Unternehmen erwarb ein Werk einer deutschen Gesellschaft, die wiederum zu einem Schweizer Konzern gehörte. Die IT wird zentral in der Schweiz betrieben. Das ERP-System (SAP) wurde in der Schweiz für alle Gesellschaften der Unternehmensgruppe „gemanaged“. Auch das Produktionssystem in dem Werk in Deutschland lief auf SAP (Abb. 1.4).

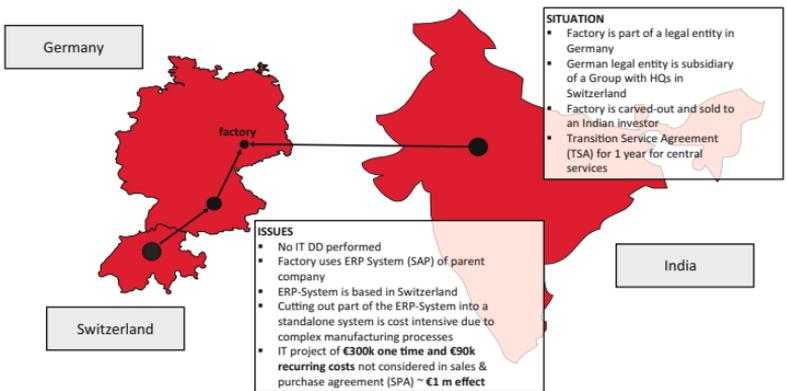


Abb. 1.4 Kauf eines Werks ohne Betrachtung der IT-Implikationen

Über den Kaufpreis des Werks wurde man sich sehr schnell einig. Dem Käufer war allerdings nicht klar, dass er das ERP-System nicht uneingeschränkt weiterbetreiben kann (auf Basis eines „Transition Service Agreements“ einigte man sich auf ein Betriebsjahr nach Kaufpreisabwicklung) und ein einfaches Kopieren des in der Schweiz betriebenen SAP-Systems nicht möglich war. Es folgte ein sehr aufwendiges Migrations- und ERP-Einführungsprojekt (einmalige Kosten von ca. T€ 300) sowie eine personelle Aufstockung von mindestens einem lokalen IT-Mitarbeiter in Deutschland (jährlich ca. T€ 90). Beide Maßnahmen hatte der Käufer nicht in seinen Transaktionskosten eingeplant. Diese nicht eingeplanten Kosten verteuerten den Deal für den Käufer deutlich. Hätte er dies im Vorhinein gewusst, hätte er diesen Aspekt in die Kaufentscheidung und ggf. in die Kaufpreisverhandlung einfließen lassen können. Eine IT Due Diligence hätte Transparenz in die IT-Systemlandschaft des Kaufgegenstands gebracht. Darüber hinaus hätten auch – sofern die Absicht des Käufers offengelegen hätte – Implikationen im Sinne von geschätzten Kosten für die Integration des Werks in die indische Systemlandschaft bestimmt werden können.

Neben der Aufdeckung allgemeiner, mit der angebahnten Transaktion verbundener Risiken finanzieller, legaler und wirtschaftlicher Art, kann eine Due Diligence helfen, einer Fehlentscheidung vorzubeugen. Insbesondere ist es nicht nur möglich, dass nach Durchführung der IT Due Diligence das grüne Licht zum Deal plötzlich auf Rot umschlägt, son-

dern es kann auch vorkommen, dass ein Deal, der aus wirtschaftlicher Sicht eher auf Abbruch steht, nach Durchführung einer IT Due Diligence sich als vorteilhaft herausstellt. Diese beiden Fallkonstellationen wollen wir exemplarisch darstellen.

1.3.2 „Bad Deals“ und „Missed opportunities“

Wie im Beispiel des Einführungskapitels gezeigt, kann es sein, dass das Unterlassen einer IT Due Diligence für einen Käufer sehr teuer zu stehen kommen kann. Mit Durchführung einer IT Due Diligence komplettiert sich das Bild des Kaufgegenstands und Fehlentscheidungen aufgrund von Informationsasymmetrien zwischen Verkäufer und Käufer können vermieden werden.

Hierbei sind zwei Fehler zu unterscheiden (Abb. 1.5):

- Fehler 1. Art „Bad Deal“: Mangelndes Wissen über die IT-Funktion des „Targets“ kann dazu führen, dass im Anschluss des Kaufs enorme IT-Kosten entstehen. Diese könnten aus einem Investitionsstau betreffend veraltete Hard- und Software, „Non-Compliance“ mit relevanten Vorschriften oder Sicherheitslücken in der IT-Infrastruktur resultieren. Hätte der Käufer diese Mängel im Vorfeld gekannt, hätte er den angebotenen Kaufpreis ausgeschlagen. Der Käufer hat kurzum zu viel für das gekaufte Unternehmen bezahlt und ist einen schlechten Deal eingegangen.
- Fehler 2. Art „Missed Opportunity“: Hier hat der Käufer mangels der genauen Kenntnis über die IT-Funktion des Targets den Deal ausgeschlagen. Der Kaufpreis war offensichtlich zu hoch. Jedoch hat allein die Betrachtung der IT-Funktion unter Annahme eines Unternehmenszusammenschlusses erhebliche Einsparungspotenziale in Personal- und IT-Infrastrukturkosten. Hätte der potenzielle Käufer eine IT Due Diligence durchgeführt, hätte er die Synergien erkannt und wäre den Deal eingegangen. In diesem Fall hat er die günstige Gelegenheit (missed opportunity) nicht genutzt.

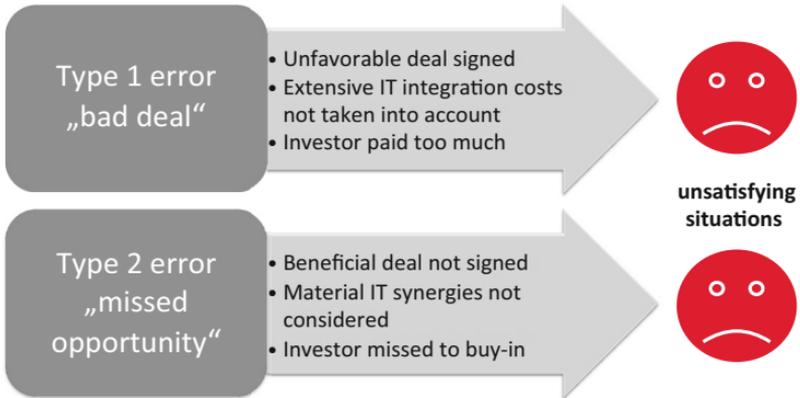


Abb. 1.5 Typ-1- und Typ-2-Fehler beim Unternehmenskauf

1.3.3 Exemplarische Rechenbeispiele

Bad Deal

Nehmen wir eine Kaufsituation an, bei dem der Käufer bereit ist, für ein kleines Unternehmen bis zu € 24 Mio. zu bezahlen. Der Verkäufer ist bereit, das Unternehmen zu diesem Preis zu verkaufen. Er wäre auch bereit, einen Preis von € 23 Mio. anzunehmen (Abb. 1.6). Der Verkäufer wusste, dass die IT-Infrastruktur veraltet war und dass viele Jahre nicht mehr in die IT-Infrastruktur investiert wurde. Mangels der Durchführung einer IT Due Diligence wurde dieser Umstand nicht entdeckt. Die Verhandlung pendelte sich bei € 24 Mio. ein. Der Deal wurde abgeschlossen.

Hätte der Käufer eine IT Due Diligence durchgeführt und hätte er den Investitionsstau in die IT-Infrastruktur entdeckt sowie Mängel in IT Compliance und der IT-Sicherheit erkannt, hätte er den Preis zumindest noch bis € 23 Mio. drücken können.