

IT-Mittelstand

Lösungen – Infrastruktur – Praxis

IT-Dienstleistungen

Technische Kompetenz allein
reicht nicht aus Seite 18

Rechenzentren

Steigende Energiekosten setzen
Betreiber unter Druck Seite 22

Cybersicherheit

Digitale Verwundbarkeit wird
zum operativen Risiko Seite 28



Braun Büffel

Traditionshandwerk setzt auf Zukunftstechnologien

Interview mit Chief Digital Officer Artur Wagner Seite 12

IT Due Diligence ist längst mehr als eine technische Bestandsaufnahme

Viele Unternehmensübernahmen im Mittelstand scheitern nicht am Kaufpreis, sondern an der IT. Eine fundierte IT Due Diligence zeigt früh, wie tragfähig Prozesse, Datenstrukturen und Governance wirklich sind. Sie wird damit zum entscheidenden Faktor für die Bewertung, die Integration und den Transaktionserfolg.

In „Mergers & Acquisitions“-Prozessen (M&A) dominieren meist finanzielle Kennzahlen, Marktposition und Synergieannahmen. Die IT wird oft erst dann genauer betrachtet, wenn die Transaktion operativ vorbereitet wird. Genau das ist im Mittelstand riskant. Denn hier sind IT-Landschaften selten ganzheitlich geplant, sondern über Jahre gewachsen, pragmatisch erweitert und eng an reale Geschäftsanforderungen angepasst worden. Gerade darin liegt ihre Stärke – aber leider auch ihr Risiko. Was das operative Geschäft zuverlässig trägt, ist für Außenstehende oft nur schwer zu durchdringen.

Individuell angepasste Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP), historisch gewachsene Schnittstellen und zahlreiche Sonderlösungen bilden häufig das Rückgrat zentraler Prozesse. Wie stark Anwendungen voneinander abhängen, an welchen Stellen Daten manuell übertragen werden oder wo kritisches Wissen nur bei einzelnen Mitarbeitern liegt, wird oft erst sichtbar, wenn ein Käufer die Integrationsfähigkeit bewerten will. Dann zeigt sich, dass die eigentliche Herausforderung nicht in einzelnen Systemen liegt, sondern in der Struktur dahinter. Daten werden per Excel oder Comma-

Separated Values (CSV) zwischen Anwendungen bewegt, Freigaben laufen per E-Mail und für zentrale Datenbestände gibt es keine klar geregelte Verantwortung. Solche Konstruktionen funktionieren im Tagesgeschäft, begrenzen aber Transparenz, Standardisierung und Skalierbarkeit. Genau diese Faktoren sind für erfolgreiche Transaktionen entscheidend.

Während der Integration ist IT besonders verwundbar

Eine IT Due Diligence schafft hier die notwendige Klarheit. Sie untersucht nicht



© insta_photos / Stock.adobe.com

> Bessere Verkaufschancen: Wer seine IT prozessseitig sauber aufstellt und transparent dokumentiert, erhöht die Planbarkeit einer Unternehmensübernahme.

nur, welche Systeme zum Einsatz kommen, sondern auch, wie belastbar die Geschäftsprozesse dahinter organisiert sind. Sie prüft, ob Datenflüsse nachvollziehbar, Schnittstellen beherrschbar und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt sind. Damit wird aus einer technischen Bestandsaufnahme eine realistische Einschätzung der Integrationsfähigkeit eines Unternehmens.

Ein weiterer zentraler Prüfpunkt ist die Informationssicherheit. In einer IT Due Diligence wird deshalb nicht nur die funktionale Architektur der Systeme betrachtet, sondern auch das Sicherheitsniveau der gesamten IT-Umgebung. Dazu gehören etwa Patch- und Update-Prozesse, Identitäts- und Berechtigungskonzepte, Backup-Strategien sowie der Schutz kritischer Infrastrukturkomponenten wie Netzwerke, Server oder Cloud-Dienste. Schwachstellen in diesen Bereichen sind nicht nur ein technisches Problem, sondern können im Kontext einer Transaktion schnell zu einem operativen Risiko werden.

Produktionsunternehmen verdeutlicht dies: Im Rahmen einer geplanten Übernahme galt das eingesetzte ERP-System zunächst als stabil und ausreichend modern. Erst die IT Due Diligence zeigte, dass zentrale Geschäftsprozesse nur teilweise digitalisiert waren. Auftragsdaten wurden zwar im ERP-System erfasst, anschließend jedoch mehrfach manuell in andere Anwendungen übertragen. Produktionsplanung, Reporting und Teile des Einkaufs arbeiteten jeweils mit eigenen Datenbeständen.

Hinzu kam, dass es keine klar definierte Verantwortung für Stammdaten gab. Verschiedene Bereiche pflegten Kunden-, Artikel- und Lieferantendaten parallel und nach unterschiedlichen Regeln. Entstehende Inkonsistenzen wurden im Tagesgeschäft durch Erfahrung und manuelle Korrekturen ausgeglichen. Für eine Integration in die IT-Struktur des Käufers bedeutete dies jedoch einen erheblichen Aufwand.

Technisch betrachtet war das ERP-System also nicht das eigentliche Problem. Die

die Reife der IT darüber, wie schnell Prozesse integriert werden können, wie zuverlässig Daten verfügbar sind und wie skalierbar das Geschäftsmodell tatsächlich ist.

Informationssicherheit spielt eine besondere Rolle

Für Käufer und Investoren ist es heute entscheidend, ob die IT eines Unternehmens auch unter Sicherheitsaspekten stabil und beherrschbar ist. Eine resilient aufgestellte Basisinfrastruktur, belastbare Backup- und Recovery-Konzepte sowie klar geregelte Zugriffs- und Berechtigungsstrukturen reduzieren operative Risiken und erhöhen die Planungssicherheit während der Integration.

Darüber hinaus gewinnt ein strukturiertes Informationssicherheits-Management an Bedeutung. Ein etabliertes Information Security Management System (ISMS) mit klar definierten Verantwortlichkeiten, verbindlichen IT-Richtlinien und nachvollziehbaren Sicherheitsprozessen signalisiert Reife und Steuerbarkeit der IT-Organisation. Für potenzielle Käufer wird dadurch sichtbar, ob Sicherheitsanforderungen systematisch gesteuert werden oder lediglich punktuell adressiert sind. Unternehmen, die ihre IT-Strukturen frühzeitig analysieren und weiterentwickeln, verschaffen sich daher einen klaren Vorteil.

IT Due Diligence ist längst mehr als eine technische Bestandsaufnahme. Für mittelständische Unternehmen wird sie zu einem strategischen Instrument, das nicht nur IT-Risiken sichtbar macht, sondern auch strukturelle Schwächen in Prozessen und Governance aufdeckt. Genau diese Faktoren entscheiden zunehmend darüber, ob eine Unternehmensbewertung der Realität standhält und eine Übernahme auch nach der Integration erfolgreich bleibt. ■

Max Giessler

geschäftsführender Gesellschafter und Management Consultant der Bitformer GmbH

Für Käufer und Investoren ist es heute entscheidend, ob die IT eines Unternehmens auch unter Sicherheitsaspekten stabil und beherrschbar ist.

Gerade während der Integration, wenn Systeme zusammengeführt, Daten migriert und Prozesse harmonisiert werden, ist die IT besonders verwundbar. Ein Cyberangriff oder ein Verschlüsselungstrojaner kann in dieser Situation nicht nur den laufenden Geschäftsbetrieb lahmlegen, sondern auch zentrale Integrationsprojekte zum Stillstand bringen. Deshalb bewertet eine fundierte IT Due Diligence auch die Resilienz der Basisinfrastruktur und die Fähigkeit des Unternehmens, Sicherheitsvorfälle früh zu erkennen und wirksam zu bewältigen. Für Käufer ist diese Perspektive entscheidend. Sie zeigt, ob die bestehende IT-Struktur eine stabile Grundlage für Transformation und Integration bietet oder ob zunächst grundlegende Sicherheitsrisiken adressiert werden müssen.

Die größten Risiken liegen in M&A-Transaktionen häufig nicht allein in veralteter Technologie, sondern in schwachen Prozessen und fehlender Governance. Genau das wird in der Praxis oft unterschätzt. Ein Beispiel aus einem mittelständischen

Risiken lagen vielmehr in den Prozessen rund um das System, in fehlender Automatisierung, in manuellen Schnittstellen und in nicht definierten Governance-Strukturen. Erst durch die IT Due Diligence wurde sichtbar, welche Investitionen in Datenmanagement, Prozessharmonisierung und Systemintegration tatsächlich notwendig sein würden.

Für Investoren und Käufer sind solche Erkenntnisse entscheidend. Der Zustand der IT beeinflusst heute unmittelbar den Unternehmenswert. Eine transparente, gut dokumentierte und prozessseitig sauber aufgestellte IT reduziert Integrationsrisiken und erhöht die Planbarkeit einer Übernahme. Umgekehrt führen unklare Systemstrukturen, technische Schulden oder mangelnde Datenqualität schnell zu Risikoabschlägen.

Speziell für mittelständische Unternehmen gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Viele Betriebe stehen in den kommenden Jahren vor einer Nachfolge oder werden Teil größerer Unternehmensgruppen. In solchen Situationen entscheidet



Übernahmen



Kormann, H.: Die Probleme bei Fusionen und Übernahmen. In: Themen der Governance von Familienunternehmen Springer International Publishing, 2023 <https://sn.pub/bv1l8o>