

Die Relevanz des Digitalen Reifegrads bei Unternehmenstransaktionen

Einsatz und Nutzen eines Reifegradmodells



Martin Blom ist CFO bei der Sihl Group in Bern.

Die fortschreitende digitale Transformation und zunehmende Digitalisierung erhöhen die Relevanz des digitalen Reifegrads bei M&A-Transaktionen. Der vorliegende Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund das Einsatzpotenzial eines spezifischen Reifegradmodells in Form des Digital Assessment Framework anhand ausgewählter Dimensionen und Beurteilungskriterien, wie es für Due-Diligence-Prüfungen zur Anwendung kommen kann.

Martin Blom, Thomas Rautenstrauch und Simon Moser

1. Digitaler Reifegrad als Objekt einer Due-Diligence-Prüfung

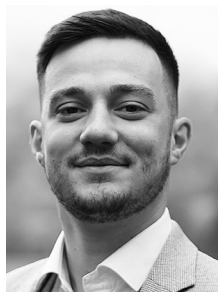


Prof. Dr. rer. pol. **Thomas Rautenstrauch** ist Leiter des Departements Business Analytics & Technology an der Hochschule für Wirtschaft Zürich.

Die Nutzung digitaler Technologien beeinflusst nicht nur die Art und Weise, wie M&A-Prozesse umgesetzt werden, sondern bildet ebenso ein Selektionskriterium für Investoren, denen die digitale Reife eines Kaufobjekts entscheidungsrelevant erscheint (vgl. Luks, 2020). Unternehmenstransaktionen in der Form von Mergers & Acquisitions (M&A) stellen seit jeher ein häufig beobachtetes Mittel zur Realisierung von Wachstumsstrategien dar, in deren Kontext die Digitalisierung nun auch für die Unternehmensbewertung eine zunehmende Bedeutung einnimmt (vgl. Feix, 2023). So eröffnet die digitale Transformation Investoren zahlreiche strategische Potenziale, die von der Digitalisierung einzelner Prozesse über das Geschäftsmodell bis zur Neuentwicklung digitaler Ökosysteme reichen und im Idealfall eine Wertsteigerung des Unternehmens bewirken. Allerdings lässt sich anhand der existierenden Forschung und Literatur keine klare Aussage dazu treffen, ob und in welchem Umfang mögliche Chancen und Risiken eines Unternehmens im Kontext der digitalen Transformation bei Unternehmenstransaktionen berücksichtigt werden (vgl. Berens et al., 2019). Dabei fällt diese Aufgabe in den Gegenstandsbereich einer Due-Diligence-Prüfung, deren Zweck es ist, Chancen und Risiken einer M&A-Transaktion vor Abschluss eines Kaufvertrages beim Zielunternehmen mit der gebotenen

Sorgfalt zu identifizieren und zu beurteilen (vgl. Spedding, 2009). So können bestehende Informationsasymmetrien zwischen den Vertragsparteien abgebaut und zugleich kaufpreisbestimmende Faktoren und mögliche Synergie-Effekte sichtbar gemacht werden. Auch wird hierdurch die Entscheidungsqualität im Allgemeinen sowie die Kaufpreisermittlung im Besonderen maßgeblich unterstützt. Jedoch liegt die Herausforderung aus Sicht der Unternehmensbewertung sowie des Projektcontrollings darin, geeignete Grundlagen für die Messung der digitalen Reife im Kontext von M&A-Transaktionen zu schaffen (vgl. Baumöl/Bockshecker, 2018).

Hierzu werden in der Praxis nicht selten sogenannte Reifegradmodelle bemüht, welche die Messbarkeit und Bewertung ermöglichen sollen, inwieweit Unternehmen im Rahmen der Realisierung ihrer Transformationsbemühungen jeweils gelangt sind, und welche Fähigkeiten von ihnen dabei im Transformationsprozess erworben wurden (vgl. Chaniyas/Hess, 2016). In Anlehnung an Becker et al. (2009) sind Reifegradmodelle dazu geeignet, dem Management von Organisationen den eigenen Entwicklungszustand und die Positionierung hinsichtlich der Digitalisierung innerhalb eines bestimmten Skalenbereiches transparent zu machen, weshalb Reifegradmodelle vor allem Beurteilungsinstrumente darstellen. In diesem Zusammenhang stellt sich daher die Frage, wie ein entsprechendes geeignetes Reifegradmodell ausgestaltet sein muss,



Simon Moser, B.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Departement Business Analytics & Technology an der Hochschule für Wirtschaft Zürich.

um bei Due-Diligence-Prüfungen im Kontext von M&A-Transaktionen eine zuverlässige Einschätzung über die Chancen und Risiken aus der digitalen Reife des Kaufobjekts zu ermöglichen.

Der vorliegende Beitrag zeigt vor diesem Hintergrund das Ziel auf, wie die digitale Reife eines Zielunternehmens bei Due-Diligence-Prüfungen im Zusammenhang mit einer M&A-Transaktion gemessen und berücksichtigt werden kann. Dazu wird ein selbst entwickeltes, spezifisches Reifegradmodell vorgestellt, welches die Autoren für diesen Zweck auf Basis bereits bestehender alternativer Modelle abgeleitet haben.

Der weitere Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Der nächste Abschnitt beschreibt zunächst das Digitale Reifegradmodell (DAF – Digital Assessment Framework) mit seinen spezifischen Dimensionen und Kriterien. Anschließend folgt eine Beschreibung der Datengrundlage und Datenerhebung bevor die

Ergebnisse der qualitativen Studie im Wege einer Expertenbefragung vorgestellt werden. Abschließend werden Schlussfolgerungen im Hinblick auf die wichtigsten Implikationen der Studie für die Praxis und ihre Grenzen aufgezeigt.

2. Vorstellung des Digital Assessment Framework als spezifisches Reifegradmodell

Modell-Dimensionen

Nach Becker et al. (2009) ist vor allem die multidimensionale Reifegraderhebung verbreitet, bei der Dimensionen vorher festgelegter Objekte und ihre Merkmale zur inhaltlichen Ausprägung der Architektur eines Reifegradmodells ausgestaltet werden. Verschiedene Studien haben sich bereits mit der Reifemessung bei der digitalen Transformation von Unternehmen beschäftigt, wie auch der diesbezüg-

Zentrale Aussagen

- Der Reifegrad bei der digitalen Transformation ist für Investoren im Hinblick auf M&A-Transaktionen ein relevantes Entscheidungsmerkmal, das im Zusammenhang mit der Due-Diligence-Prüfung gemessen und beurteilt werden kann.
- Angesichts eines Mangels an spezifischen Reifegradmodellen für die Berücksichtigung der Digitalisierung im Rahmen von Due-Diligence-Prüfungen, bietet das DAF entscheidenden Mehrwert.
- Das DAF kann den Mangel einer ungenügenden Beurteilung von Chancen und Risiken aus der digitalen Transformation beheben.

liche exemplarische Überblick von Egloffstein et al. (2019) deutlich macht. Trotz des generellen Ziels jedes Reifegradmodells, auf Basis einer Beurteilung eine anschließende Handlungsempfehlung abzuleiten, konnte sich bisher keines dieser Modelle zur Messung der digitalen Reife etablieren (vgl. Keimer et al., 2018). Bei der Analyse mehrerer existierender Modelle zur Messung des digitalen Reifegrads fällt auf, dass sich die gewählten Dimensionen der verschiedenen Modelle inhaltlich sehr nahestehen.

Für die Entwicklung des hier vorliegenden Digital Assessment Frameworks wurde auf bestehende Modelle zur Ermittlung der digitalen Reife zurückgegriffen und diese zweckgerichtet erweitert. Aus struktureller und inhaltlicher Sicht erwies sich für diesen Zweck das auf die Studie von Williams et al. (2019) zurückgehende Reifegradmodell als besonders geeignet. In Anlehnung hieran wurden die die folgenden Dimensionen für das DAF entwickelt (vgl. **Abb. 1**):

Kriterien des Digital Assessment Framework

In einem zweiten Schritt galt es spezifische Kriterien abzuleiten, mittels derer eine möglichst objektive Beurteilung der definierten Dimensionen des Reifegradmodells vorgenommen werden kann. Aus

Dimension des DAF	Eigenschaften und Aufgaben
Strategie & Geschäftsmodell	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausrichtung der digitalen Transformation an langfristigen Unternehmenszielen (Digitalstrategie) ■ Strategie legt langfristige Prozesse und Verhaltensweisen fest ■ Strategie eng verwoben mit Geschäftsmodell, welches Zusammenarbeit mit Stakeholdern und Erwirtschaftung von Gewinnen definiert
Produkte & Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermarktung von digitalen Produkten/Dienstleistungen über Produkten/Dienstleistungen über digitale Kanäle und damit zusammenhängende Prozesse ■ Kundenerlebnis besonders bei Nutzung digitaler Kanäle von großer Bedeutung
Daten & Analysen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfassung, Verarbeitung und Speicherung von Daten und darauf basierende Datenanalysen
Technologie & Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Basis jeder digitalen Transformation ■ Hardware, Software und Netzwerk ■ Besonderer Fokus auf IT-Sicherheit, Datenarchitektur sowie Vernetzung mit Drittunternehmen
Organisation & Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grad der Digitalisierung erkennbar ■ Digitalisierung von Supply Chain und Produktion
Kultur & Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Besondere Kompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation erforderlich ■ Unternehmenskultur muss Fehler zulassen (Lernkultur)

Abb. 1: Ausgearbeitete Dimensionen des Digital Assessment Framework

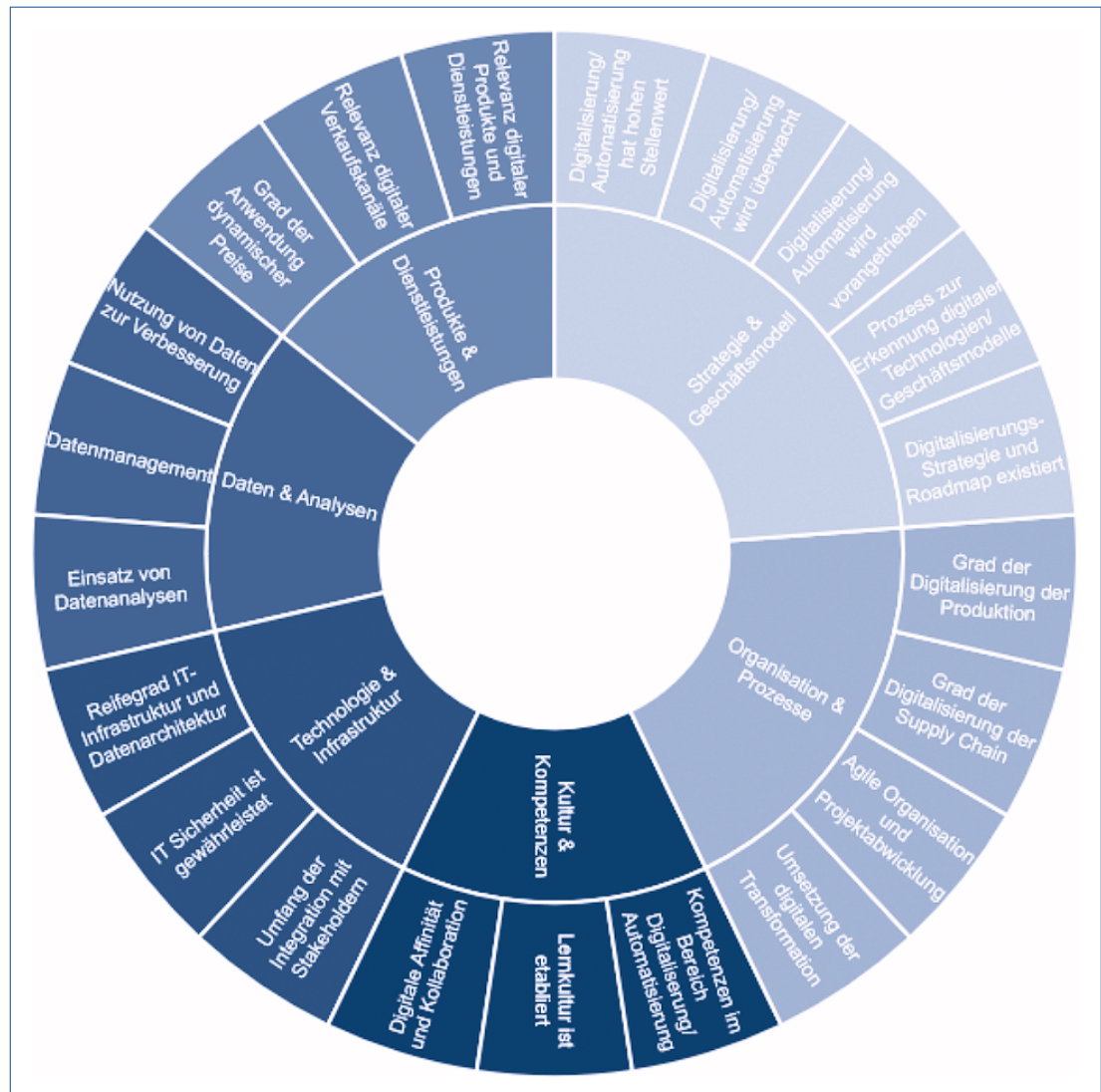


Abb. 2: Kriterien des Digital Assessment Framework

diesem Grund sollten geeignete Kriterien vor allem dem Zweck einer Due Diligence entsprechend fokussiert, einfach messbar sowie selbsterklärend sein.

Ausgehend von existierenden Studien zu digitalen Reifegradmodellen, wurden diese Kriterien bestmöglich bestimmt, ohne jedoch immer über komplette Transparenz zu den Studiendetails zu verfügen. Die verfügbaren Informationen waren dennoch ausreichend, um geeignete Kriterien für die Beurteilung von Kaufobjekten im Kontext einer Due Diligence festzulegen, welche innerhalb der jeweiligen Dimensionen in **Abb. 2** zu erkennen sind (vgl. Pfister/Lehmann, 2022; Voß/Pawlowski, 2019; Williams et al., 2019; Keimer et al., 2018):

Das Ziel des so beschriebenen DAF ist die Bestimmung von Chancen und Risiken im Rahmen einer Due Diligence bei Kaufobjekten, was eine Bewertung der Kriterien durch geeignete Indikatoren voraussetzt. Damit ein Kriterium angemessen beurteilt werden kann, sind in der Regel mehrere Indikatoren notwendig, die wiederum mittels einer geeigneten Abstufung zu bewerten sind. Obwohl bei

der späteren Anwendung des DAF eine Beurteilung der Indikatoren durch Experten erfolgte, wird erst die künftige Verwendung des DAF in unterschiedlichen Situationen aufzeigen, ob allfällige Anpassungen der Indikatoren oder der Abstufungen notwendig sind.

Evaluation des Digital Assessment Framework

Diese systematische Herleitung von Dimensionen sowie die Erarbeitung von Kriterien, Indikatoren und Werten in fünf Stufen beantwortet noch nicht, ob diese aus der Theorie hergeleitete DAF-Evaluation zweckmäßig ist, um den Entscheidungsträgern im Rahmen von M&A-Transaktionen auf Basis von Due-Diligence-Prüfungen eine Beurteilung der Chancen und Risiken aus der digitalen Transformation der Unternehmen zu ermöglichen. Die Güte des DAF-Reifegradmodells wurde von den Autoren durch einen qualitativen Forschungsansatz auf der Basis von Experteninterviews validiert. Basierend auf den Rückmeldungen aus der konkreten Anwendung erfolgte im Anschluss eine weitere Überarbeitung und Erweiterung des ursprünglichen Modells,

wobei in diesem Beitrag bereits die finale Version vorgestellt wird.

3. Datengrundlage und methodisches Vorgehen

Nachdem die Dimensionen, Kriterien und Indikatoren der DAF-Evaluation anhand von einer vergleichenden Literaturanalyse bereits bestehender Reifegradmodelle ermittelt wurden, basiert die weitere Entwicklung und Validierung des DAF auf empirischen Daten, welche durch halbstrukturierte Experteninterviews gewonnenen wurden. So wurden gesamthaft sechs Experteninterviews geführt, wobei vier Experten von Beratungsunternehmen, ein Experte von einem Dienstleistungsunternehmen und ein weiterer Experte von einer Investmentgesellschaft rekrutiert wurden (vgl. **Abb. 3**).

Basierend auf der oben genannten Ausgangsfrage nach dem Potenzial und der Relevanz eines digitalen Reifegradmodells im Kontext einer Due Diligence bei M&A-Transaktionen, lassen sich drei Analysedimensionen definieren. Diese bestehen aus der Relevanz einer (digitalen) Due Diligence und zugehörigen Anforderungen, der Frage eines geeigneten Reifegradmodells sowie den potenziellen Mehrwert desselben für die Beteiligten. Daraus wurden insgesamt sechs Fragekategorien definiert und für die Experteninterviews herangezogen (vgl. **Abb. 4**).

Nach der Entwicklung eines hierauf aufbauenden Interviewleitfadens wurde dieser zunächst einem Pretest unterzogen, bevor anschließend geeignete Experten als Interviewpartner ausgewählt

und kontaktiert wurden. Für die Auswahl der Experten galt als Anforderung, dass diese aufgrund ihrer beruflichen Erfahrung sowohl spezifisches Wissen über Due Diligence Prüfungen als auch über die erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformationsprojekte aufweisen sollten. Nach der Durchführung der Experteninterviews und deren Transkription folgte deren Auswertung auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Ohne weiter auf die Forschungsmethodik einzugehen, lässt sich festhalten, dass die Auswertung der Interviews im Wege der qualitativen Inhaltsanalyse geeignete Ergebnisse lieferte, da sowohl das Gütekriterium der Reliabilität wie auch der Validität erfüllt war. Zur Einschätzung der aktuellen Verbreitung und (zukünftigen) Bedeutung der digitalen Due Diligence wurde in zwei Kategorien zusätzlich zu den Experteninterviews noch auf Erkenntnisse einer vorgängig durchgeführten Kurzumfrage mit Mitgliedern des Top-Managements aus 14 Schweizer M&A-Beratungsunternehmen zurückgegriffen, welche jedoch die zuvor genannten Gütekriterien nicht zu erfüllen vermag (vgl. **Abb. 4**).

4. Zentrale Erkenntnisse aus den Experteninterviews

Relevanz einer digitalen Due Diligence

Die Bedeutung einer digitalen Due Diligence kann durch eine Literaturrecherche nicht abschließend bestimmt werden und ist gekennzeichnet durch ihre geringe Verbreitung und potenzielle Zunahme an Relevanz in der Zukunft. Gemäß den aus den

Experte	Funktion	Anzahl Mitarbeitende des Unternehmens	Branche
E1	Head of Corporate Development	ca. 34.000	Logistik, Finanzdienstleistungen
E2	Partner	ca. 300	Unternehmensberatung
E3	Partner	ca. 600	Unternehmensberatung
E4	Partner	ca. 11.000	Unternehmensberatung
E5	Director	ca. 80	Finanzdienstleistungen
E6	Partner	ca. 40	Unternehmensberatung

Abb. 3: Eigenschaften der interviewten Experten

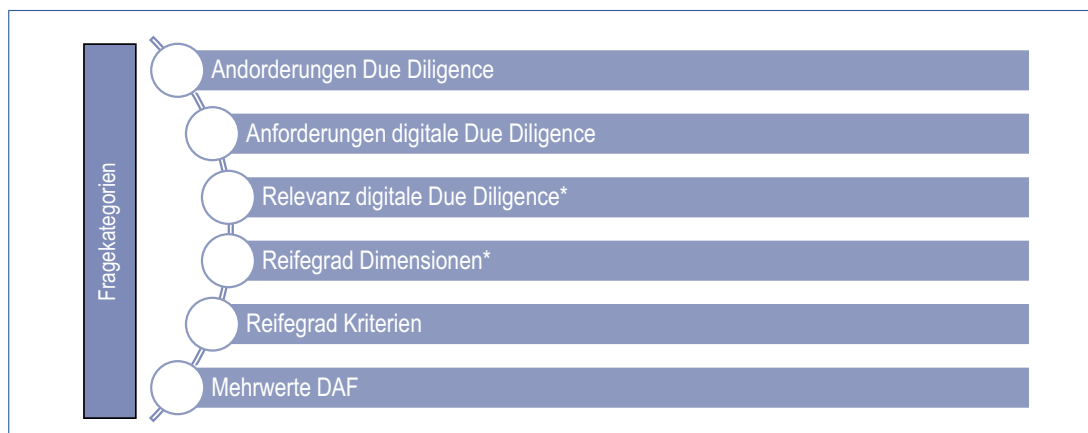


Abb. 4: Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse („*“ = zusätzliche Daten aus Kurzumfrage)

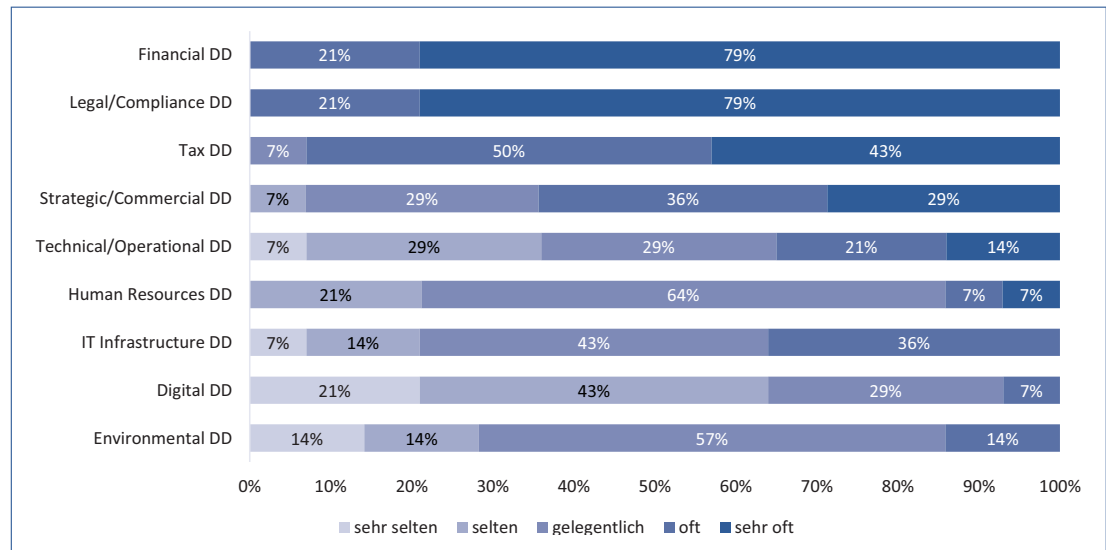


Abb. 5: Häufigkeit der Durchführung verschiedener Arten von Due Diligence-Prüfungen – aktuell

Experteninterviews erhaltenen Informationen findet eine digitale Due Diligence zurzeit in 15–25 % aller M&A Transaktionen statt, während die Ergebnisse aus der Kurzumfrage gewichtet in einer durchschnittlichen Einsatzverbreitung der digitalen Due Diligence von 20 % resultieren (vgl. Abb. 5).

In Bezug auf die Zunahme an Relevanz in den nächsten drei bis fünf Jahren, erwarten lediglich 39 % der Umfrageteilnehmenden mittelfristig den Einsatz einer Due Diligence, während die Experten mit einer um einiges höheren Durchführungswahrscheinlichkeit rechnen. Diese Abweichung beruht sicherlich zum Teil darauf, dass vor allem bei klassischen Industrie-KMU eine digitale Due Diligence mittelfristig nicht der Regelfall sein wird. Weiter wird von mehreren Experten betont, dass die digitale Due Diligence eher ein wesentlicher Bestandteil der Commercial Due Diligence wird, anstatt eigenständig zu sein. Dies ist womöglich begründet durch die hohen Kosten einer separaten Due Diligence. Weiter wird von jeweils der Mehrheit der Experten erwähnt, dass der Mehrwert einer digitalen Due Diligence von der Industrie respektive dem Geschäftsmodell abhängig ist und die Unterschiede zwischen einer digitalen und einer IT Due Diligence werden betont: Während eine IT-Due Diligence auf die relevanten technischen Aspekte fokussiert, insbesondere das ERP-System betreffend, orientiert sich eine digitale Due Diligence hingegen an dem Potenzial von Umsätzen über digitale Verkaufskanäle. Letztlich betont ein Experte auch, dass eine höhere Preisbereitschaft des erwerbenden Unternehmens erreicht werden kann, wenn im Rahmen einer Due Diligence signifikante digitale Potenziale erkannt werden.

Anforderungen an eine Due Diligence

Betreffend die an eine Due Diligence gestellten Anforderungen, wird der präzisen Formulierung des

Prüfauftrags eine besondere Wichtigkeit zugewiesen, denn je klarer die Chancen und Risiken bereits im Vorfeld der Due Diligence bekannt sind, desto präziser können die Ergebnisse ausfallen: „Die Transactional Rational ist sehr wichtig. Kaufe ich Kunden, kaufe ich Technologie, kaufe ich Markt? Eine gute Due Diligence beantwortet meine Key Questions, meine Key Concerns.“ (E4).

Als weitere Anforderung wurden von den Experten im Rahmen der Interviews kompetente und erfahrene Dienstleister und deren Mitarbeitende betont: „Am Ende des Tages sind Due Diligence-Dienstleister besonders geeignet, die entweder vergleichbare Unternehmen schon geprüft haben, oder die schon für den Kunden gearbeitet haben.“ (E2). Unter Berücksichtigung der Entwicklung, dass Aspekte der digitalen Transformation bereits mittelfristig zu einem festen Bestandteil von Due Diligence-Prüfungen werden, sollte dieser Aspekt im Rahmen des DAF in besonderer Weise berücksichtigt werden. Weiter wurden als Anforderungen an eine Due Diligence-Prüfung die Klarheit und Vollständigkeit von Due Diligence-Berichten sowie ein dem erwerbenden Unternehmen angepasster Detaillierungsgrad der Analyse identifiziert.

Spezifische Anforderungen an eine digitale Due Diligence

Untersucht wurde weiterhin die Fragestellung, welche Anforderungen an eine digitale Due Diligence erfüllt sein müssen, damit das DAF in der Praxis angewendet wird. Wie ein Experte ausführte, fehlt heute bei einzelnen Mitgliedern von Aufsichtsrat und Management, aber auch bei Finanzinvestoren ein notwendiges Verständnis der digitalen Transformation. Zwei Experten wiesen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine Digital Due Diligence nicht für alle Branchen und Geschäftsmodelle sinnvoll sein muss, sondern eine Abhängigkeit von der jeweiligen Branche und der Art des

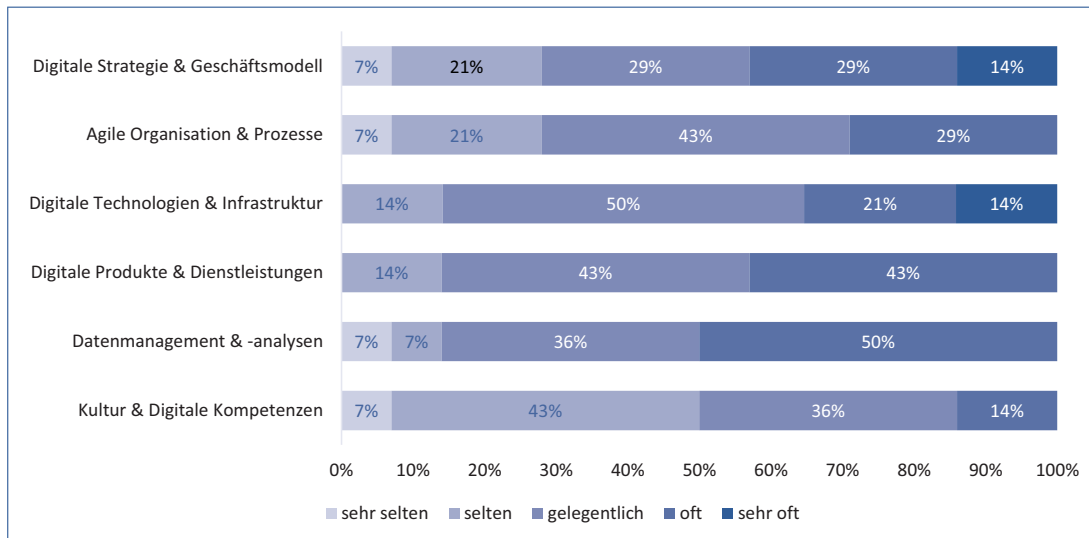


Abb. 6: Prüfung Dimensionen der digitalen Reife in den letzten 12 Monaten

Geschäftsmodells vorliegt: „Wir haben die Digital Due Diligence immer dann begleitet, oder wurden damit beauftragt, wenn das Geschäftsmodell des Kaufobjekts ein digitales war. Bei traditionellen Geschäftsmodellen beschränkt sich die Digital Due Diligence dagegen immer auf eine IT-bezogene Due Diligence.“ (E1).

Bei fehlender Kompetenz, dem Dienstleister einen eindeutigen Prüfauftrag zu erteilen, kann das DAF diese Lücke schließen, indem es Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten und Finanzinvestoren ein geeignetes Instrument zur Verfügung stellt. Weiter kommt bei der Untersuchung dieses Aspekts zum Ausdruck, dass eine digitale Due Diligence nicht für alle Industrien und alle Geschäftsmodelle geeignet ist. Während diese Feststellung im Rahmen einer digitalen Due Diligence mit ihrem Fokus auf Umsätze über digitale Vertriebskanäle nachvollziehbar ist, kann das DAF durch seine Berücksichtigung aller Dimensionen der digitalen Transformation universeller und unabhängig von Industrie und Geschäftsmodell eingesetzt werden. Als weitere Anforderungen konnten durch die Experteninterviews eine enge Zusammenarbeit zwischen Due Diligence Dienstleistern, Fokus auf strategisch relevante Veränderungen sowie das Übersteigen des Mehrwerts einer digitalen Due Diligence im Vergleich zu ihren Kosten identifiziert werden.

Reifegrad Dimensionen

Bei der Untersuchung der Reifegrad Dimensionen wurde erneut der Ansatz der Kurzumfrage mit den Experteninterviews kombiniert. Laut den Umfrageteilnehmenden wird derzeit nur eine Dimension der digitalen Reife in mehr als der Hälfte aller Due Diligence Prüfungen regelmäßig beurteilt. Dies betrifft die Dimension «Datenmanagement» (50 %). Weitere Dimensionen mit einer etwas höheren Relevanz sind «Digitale Strategie u. Geschäftsmodell» (43 %) und «Digitale Produkte u. Dienstleistungen» (43 %). Andere Dimensionen wie «Digitale Techno-

logien u. Infrastruktur», «Agile Organisation u. Prozesse» sowie «Kultur u. Digitale Kompetenzen» werden demgegenüber weit seltener betrachtet (vgl. Abb. 6).

Betrachtet man im Gegensatz dazu die von den Experten als relevant betrachteten Dimensionen, wird die Dimension «Digitale Strategie u. Geschäftsmodell» als am wesentlichsten, und die Dimension «Datenmanagement u. -analysen» als am wenigsten relevant erachtet. Diese Abweichung von den als relevant erachteten zu den aktuell regelmäßig geprüften Dimensionen beruht stark auf der Einschätzung des Geschäftsmodells als oberste Instanz, welche viele der anderen Dimensionen auch teilweise beinhaltet. Weiter zeigen die Experteninterviews, dass eine klar formulierte Digitalstrategie für die Durchführung einer Due Diligence einen klaren Vorteil bedeutet.

Reifegrad Kriterien

Um die Reifegrad Kriterien durch die Experteninterviews zu validieren, wurde zuerst nach einer als zweckmäßig erachteten Anzahl an Kriterien pro Dimension gefragt. Die Experten zeigen eine klare Präferenz von drei bis sechs Kriterien pro Dimension, wobei die DAF-Evaluation mit ihren drei bis fünf Dimensionskriterien innerhalb der präferierten Bandbreite liegt. Allgemeine Bemerkungen der Experten zu den Kriterien fokussieren überwiegend auf deren notwendigen Mess- und Beobachtbarkeit: „Die Ausgestaltung des Kriteriums muss glasklar und messbar sein. Zudem muss es Vergleiche ermöglichen über Unternehmen oder Geschäftsmodelle hinweg.“ (E6).

Aus den Interviews resultierte ebenfalls die Erkenntnis der Notwendigkeit im DAF, die Erfassung von Chancen und Risiken und allfälligen weiteren Bemerkungen zu ermöglichen. Die Aussagen der Experten zu den Kriterien führten somit zur Anpassung und klareren Darstellung der DAF-Evaluation – dies nicht nur für die den Experten vorgelegten

Implikationen für die Praxis

- Digitale Aspekte bei M&A könnten künftig vermehrt im Rahmen der Commercial Due Diligence beurteilt werden und nicht als eine eigenständige Prüfung
- Das DAF kann keine tiefgründige Due Diligence ersetzen, bietet jedoch einen ersten Schritt dazu und kann zur Beurteilung des Status der digitalen Transformation beitragen
- Eine klar formulierte Digitalstrategie bedeutet für die Durchführung einer Due Diligence einen klaren Vorteil

Kriterien und Werte, sondern auch in Ableitung für alle anderen.

Mehrwerte Digital Assessment Framework

Abschließend wurden die Experten noch zu ihrer Einschätzung des Mehrwerts des DAF befragt. Alle Experten erachteten das DAF als ein sehr geeignetes Instrument. Während einzelne Experten einige Mehrwerte nannten, stellt es für andere hauptsächlich einen ersten Schritt dar, um die Problemstellungen für eine tiefer gehende Due Diligence mitzubestimmen. Den größten Mehrwert sehen die Experten in der Unterstützung zur Beurteilung des digitalen Potenzials eines Unternehmens: „Als Leitfaden, Starting Point, und insbesondere auch, um Vergleiche anzustellen zwischen einzelnen DDs oder Firmen, erachte ich es [das DAF] als hilfreich.“ (E4). Durch die Beurteilung des erwerbenden Unternehmens wird dabei eine Benchmark geschaffen, der die Ausprägungen des Targets gegenübergestellt werden können. Dies erlaubt es, Unterschiede und Handlungsfelder zu erkennen. Als weiterer Aspekt wurde erwähnt, dass ein Vergleich der beiden Unternehmen für die Post-Merger-Integration einen Mehrwert darstellen kann. Werden durch die DAF-Evaluation herausragende Stärken erkannt, können diese nach einem „Best-of-Breed“-Ansatz genutzt werden (vgl. E3).

5. Implikationen

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass der Einsatz digitaler Due Diligence derzeit gegenüber anderen Arten von Due-Diligence-Prüfungen vergleichsweise gering ist. Laut übereinstimmenden Einschätzungen dürfte sich dies mittelfristig ändern, auch wenn Experten vermuten, dass digitale Aspekte künftig nicht als eigenständige Prüfung, sondern vermehrt im Rahmen der Commercial Due Diligence beurteilt werden, deren Grundlage die ausführliche Analyse des Zielunternehmens, seines Marktumfeldes, sowie seiner Positionierung im Wettbewerbsumfeld ist (vgl. Niederdrenk/Müller, 2012). Auch wenn diese Einbettung in die Commercial Due Diligence thematisch Sinn ergibt, tragen wohl die hohen Kosten für separate Due-Diligence-Prüfungen hauptsächlich zu dieser Aussage bei. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in mehr als 50 % der Transaktionen nur eine Dimension der digitalen Reife beurteilt wird. Nur in weni-

gen Fällen werden drei Dimensionen beurteilt (siehe Abschnitt 2). Möglicherweise ist dies darauf zurückzuführen, dass der Mehrwert einer Bewertung dieser Dimensionen oder – genereller formuliert – einer breiteren Evaluation des Status der digitalen Transformation als gering beurteilt wird. Im weiteren Verlauf dieses Beitrags wurde diese Hypothese basierend auf Experteninterviews widerlegt. Aus der Kurzumfrage und den Experteninterviews kann gefolgert werden, dass entgegen der theoretisch nachgewiesenen Notwendigkeit im Rahmen einer Due Diligence die Chancen und Risiken aus der digitalen Transformation ungenügend beurteilt werden. Mit dem Digital Assessment Framework (DAF) soll und kann dieser Mangel behoben werden.

Nachdem aufgrund der Experteninterviews die Dimensionen, Kriterien und Werte des DAF überprüft und angepasst wurden, konnte das Modell einem Bewährungstest unterzogen werden. Aus den der Anwendung des DAF und den im Anschluss daran geführten Gesprächen mit den involvierten Personen resultierenden Erkenntnissen erfolgten weitere Anpassungen am Modell und es konnten zudem die folgenden Handlungsempfehlungen definiert werden:

- Der Scope (Gruppe, Business Unit, Gesellschaft etc.) ist exakt festzulegen.
- Die Bewerter sind aufzufordern, im Kommentar Hinweise zur Einstufung zu ergänzen und Problemstellungen für den weiteren Prozess der Due Diligence aufzuführen.
- Der Einbezug von Mitarbeitenden mit Fachwissen (bspw. IT) ist sinnvoll.
- Die eingehenden Beurteilungen sind mit den Bewertern zu besprechen.
- Es ist sinnvoll, das Assessment von mehreren Personen ausfüllen zu lassen.

6. Schlussfolgerung und Fazit

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass das DAF Geschäftsleitungen, Verwaltungsräte und Finanzinvestoren mit fehlendem Hintergrundwissen über die kritischen Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation aufklären sowie bei der Festlegung der Schwerpunkte für eine Due Diligence maßgeblich unterstützen kann. Die Anwendung des DAF kann daher den notwendigen Wissenstransfer begünstigen.

Auch haben die Experteninterviews gezeigt, dass die Digitale Due Diligence in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen dürfte. Ob sich eine separate Due Diligence durchsetzen kann, dürfte vor allem davon abhängen, wie sehr die Geschäftsmodelle der Unternehmen durch die Digitalisierung transformiert werden. Zumindest aber erwarten die Experten, dass die digitale Reife eines Kaufobjekts im Rahmen einer Commercial Due Diligence zum Prüfungsgegenstand wird.

Das vorgestellte DAF erlaubt eine Beurteilung der digitalen Reife anhand seiner drei bis sechs Kri-

terien je Dimension und unterstützt so die Messung und Beurteilung des Digitalen Reifegrads im Kontext einer M&A-Transaktion. Die größten Mehrwerte des DAF liegen angesichts der Expertenbefragung darin, dass es die Bewertung des digitalen Potenzials eines Kaufobjekts in Zusammenhang mit der Erkennung potenzieller (digitaler) Stärken und Schwächen unterstützt. Dabei geht der Nutzen über die eigentliche Transaktion hinaus und schließt die Post-Merger-Phase mit ein.

Das DAF stellt nicht nur ein spezifisches Reifegradmodell, sondern ebenso ein Tool dar, mit dessen Hilfe die digitale Reife von Unternehmen im Zusammenhang mit einer Due Diligence anhand von 21 Kriterien evaluiert wird.

Das DAF hat jedoch auch seine Grenzen, da erstens eine in die Tiefe gehende digitale Due Diligence durch das DAF nicht ersetzt werden kann. Es stellt jedoch einen ersten großen Schritt dar, insbesondere, wenn es von Personen mit soliden Kenntnissen in digitaler Transformation ausgefüllt wird.

Zweitens wurde das DAF im Rahmen dieses Beitrags lediglich an einem Praxisbeispiel getestet. Eine Anpassung der Bewertungsindikatoren nach weiteren Anwendungen erscheint sinnvoll.

Nichtsdestotrotz befähigt das DAF die Entscheidungsträger bei M&A-Transaktionen im Rahmen einer Due Diligence dazu, eine zielgerichtete Messung und Beurteilung der digitalen Reife und zugehöriger Chancen und Risiken vorzunehmen. Obwohl bereits zahlreiche Literatur zu Reifegradmodellen existiert, sind diese eher generisch und nicht für den Einsatz im Kontext einer Due Diligence bzw. M&A-Transaktion konzipiert worden. Diesen Mangel sollte der vorliegende Beitrag mit der Entwicklung de DAF daher beheben.

Literatur

- Baumöl, U./Bockshecker, A., Steuerung im Zeitalter der Digitalisierung mit dem Digital Business Management-Modell. In: Controlling, 30. Jg. (2018), H. 5, (5), 2018, S. 4–11.
- Becker, J./Knackstedt, R./ Pöppelbuß, J., Entwicklung von Reifegradmodellen für das IT-Management. Wirtschaftsinformatik, (2009), H. 51, S. 249–260.
- Berens, W./Brauner, H.U./Knauer, T./Strauch, J., Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, 8. Aufl., Stuttgart 2019.
- Chnias, S./Hess, T., How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. Management Report/Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Nr. 2, 2016, S. 1–14.
- Dombrowski, U./Herrmann, C./Lacker, T./ Sonnentag, S., Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Modernisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden 2009.

- Egloffstein, M./ Heilig, T./Ifenthaler, D., Entwicklung eines Reifegradmodells der Digitalisierung für Bildungsorganisationen. In: Wittmann, Eveline [Hrsg.]; Frommberger, Dietmar [Hrsg.]; Weyland, Ulrike [Hrsg.]: Jahrbuch der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung 2019. Opladen ; Berlin ; Toronto : Verlag Barbara Budrich 2019, S. 31–44.
- Feix, T., M&A-Projektmanagement und Governance. In: End-to-End M&A-Prozessdesign. Springer Gabler, Wiesbaden 2023, S. 297–318
- Keimer, I./Gisler, M./Bundi, M./Egle, U./Zorn, M./Kosbah, M./Bueel, A., Wie digital ist das Schweizer Controlling? Eine schweizweite Analyse auf Basis eines Reifegradmodells, Studie der Deloitte und des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule Luzern, 2018. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/finance-transformation/articles/digitalisierung-in-der-controlling-funktion.html>
- Luks, K., Das klassische M&A-Geschäft ist tot, Manager Magazin, 18.02.2020. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/fusionen-und-uebernahmen-digitalisierung-bremst-m-a-geschaeft-a-1304795.html>
- Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim: Beltz Verlag. 2015.
- Niederdrenk, R./Müller, M., Commercial Due Diligence: Die strategische Logik erfolgreicher Transaktionen, Weinheim: Wiley-VCH, 2012.
- Pfister, P./Lehmann, C., Digital value creation in German SMEs – a return-on-investment analysis. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 2022, S. 1–26.
- Spedding, L.S., The Due Diligence Handbook: Corporate Governance, Risk Management and Business Planning, Oxford 2008.
- Voß, F. L.V./Pawlowski, J.M., Digital readiness frameworks: Current state of the art and research opportunities, in: Communications in Computer and Information Science. (2019), H. 1027, S. 503–514.
- Williams, C./Schallmo, D./Lang, K./Boardman, L., Digital Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Literature Review, ISPIM Innovation Conference 2019.

Literaturtipps aus dem Online-Archiv
<http://elibrary.vahlen.de>



- Terlinde, C./Pedell, B.: Unternehmensentwicklung bei der JOST Werke AG und ihre Unterstützung durch die Finanz- und Controllingfunktion, In: CONTROLLING Heft 3/2020
- Hellebrand, H.: Investitionen in junge Start-Ups als Innovationstreiber für etablierte Unternehmen, In: CONTROLLING Heft 10/2016
- Meyer, M./Heming, L./Knauer, T.: M&A-Prozesse und die Rolle des Controllings bei Rhenus, In: CONTROLLING Heft 6/2022

Stichwörter

Commercial Due Diligence # Digitalisierung
Due Diligence # Reifegrad # Mergers & Acquisitions

Keywords

Commercial Due Diligence # Digitalization
Due Diligence # maturity model # Mergers & Acquisitions

Summary

The ongoing digital transformation and increasing digitalization also increase the relevance of special audits in M&A and shed light on shortcomings of (digital) due diligence. This article examines the design of a digital assessment framework using suitable dimensions and criteria to assess the level of digital maturity.