

Wenn der Deal steht, die IT aber nicht:

Erfolgsfaktoren für IT-Carve-outs im Private-Equity-Umfeld am Beispiel eines Automobilzulieferers

Dr. Philipp Hypko & Mario Winkler, Syntax Systems

1. Einleitung

Private-Equity ((PE)-Investoren) schätzen Carve-outs, weil sie Zugang zu Unternehmen oder Unternehmensteilen bieten, die im bisherigen Konzernverbund häufig unter ihrem eigentlichen Potenzial geführt wurden. Gerade in solchen Situationen entstehen attraktive Wertsteigerungschancen: Strukturen können verschlankt, Entscheidungswege verkürzt, Kostenbasen neu modelliert und Organisationen fokussierter ausgerichtet werden. Was auf dem Papier nach einer überzeugenden Investmentthese aussieht, erweist sich in der Umsetzung allerdings oft als hochkomplex. Denn ein Carve-out bedeutet nicht nur den Erwerb eines Assets, sondern die Herauslösung eines Geschäfts aus einem Geflecht aus gemeinsamen Systemen, Prozessen, Verträgen, Verantwortlichkeiten und kulturellen Prägungen.

Besonders sichtbar wird diese Komplexität in der IT. Sie ist in Konzernstrukturen in aller Regel nicht auf Trennbarkeit ausgelegt, sondern auf Standardisierung, Skaleneffekte und gruppenweite Steuerung. ERP (Enterprise Resource Planning)-Landschaften, Identitäts- und Berechtigungskonzepte, Infrastruktur, Cybersecurity, Datennutzung, Reporting-Logiken oder Service-Desk-Strukturen wurden typischerweise für den Gesamtverbund entwickelt – nicht für die spätere Verselbstständigung einzelner Einheiten. Genau deshalb scheitern IT-Carve-outs selten an einer einzelnen technischen Fehlentscheidung, sondern an der Unterschätzung der Vielzahl an Abhängig-

keiten, die im Zuge der Trennung gleichzeitig adressiert werden müssen. Im PE-Umfeld ist diese Herausforderung besonders relevant, weil operative Unschärfen den Werthebel einer Transaktion unmittelbar beeinträchtigen. Wo unklare Abgrenzungen, unzureichend definierte Übergangsservices oder nicht belastbare Day-1-Modelle bestehen, entstehen nicht nur Mehrkosten, sondern auch Zeitverluste, Führungsprobleme und Verzögerungen bei der Umsetzung der Wachstums- oder Effizienzagenda. Der Erfolg eines IT-Carve-outs entscheidet sich daher nicht allein an der Qualität der Transaktion, sondern an der Qualität der operativen Entflechtung. Wie sich diese Herausforderungen in der Praxis verdichten, zeigt die folgende Fallstudie.

2. Fallstudie: IT-Carve-out am Beispiel des Automobilzulieferers BTT Solutions

Ein anschauliches Praxisbeispiel für die Herausforderungen eines IT-Carve-outs ist der Verkauf des Thermostat-Erstausstattungsgeschäfts von MAHLE, der im Mai 2024 vollzogen wurde. Mit Abschluss der Transaktion wechselte das Geschäft mit rund 600 Beschäftigten in sechs Ländern zur Industrie- und Beteiligungsholding ADMETOS, welche die Aktivitäten seither unter dem Namen BTT Solutions (Beyond Thermal Technology) fortführt. Das Portfoliounternehmen steht für langjährige industrielle Kompetenz im Temperaturmanagement und knüpft an die frühere Division „Thermostats & Valves“ von MAHLE beziehungsweise

Behr Thermotronik an. Das Unternehmen entwickelt und produziert thermostatische Lösungen und Sensorik für Automotive-, Gebäude- und Industrieanwendungen.

Im Projekt zeigte sich exemplarisch, wie stark der Erfolg einer IT-Separation von (1.) einem klar strukturierten Übergangsmodell, (2.) konsequenter Priorisierung und (3.) sauberer Governance abhängt. Die IT-Landschaft war tief in bestehende Konzernstrukturen eingebettet. Gleichzeitig musste rasch eine tragfähige Zielumgebung für den eigenständigen Betrieb aufgebaut werden. Entscheidend war dabei weniger die technische Trennung im engeren Sinne als vielmehr die kontrollierte Überführung in ein eigenständig steuerbares Betriebsmodell.

Besonders lehrreich war die Dreiteilung der Betriebsmodi in CMO (Current Mode of Operation), CMO+ und Future Mode of Operation. Während im CMO zunächst bestehende Standards, Prozesse und Technologien fortgeführt wurden, definierte CMO+ bewusst einen kontrollierten Übergangszustand mit nur minimal notwendigen Anpassungen. Erst daraus wurde schrittweise der Zielzustand eines standardisierten, eigenständig steuerbaren Betriebsmodells entwickelt. Das zeigt: Professionelle Carve-outs springen nicht von der alten in die neue Welt, sondern schaffen einen gezielten Transitionsraum zwischen Stabilität und Umbaufähigkeit.

Ebenso aufschlussreich war die Priorisierung im Projekt. Früh adressiert wurden Themen wie Backup und Recovery, Netzwerk- und Connectivity-Abhängigkeiten, Firewall- und Security-Fragen sowie zentrale Infrastruktur und Workplace-Services. Hinzu kamen fachlich kritische Domänen wie SAP/EDI (Electronic Data Interchange), lokale Server-Umgebungen, Microsoft Services, Modern Managed Client, Service Desk, LAN/WLAN, Telefonie und Sicherheitsservices. Gerade diese Breite macht deutlich, dass IT-Carve-outs in der Praxis nicht an einem ERP-System allein hängen, sondern an der koordinierten Trennung zahlreicher parallellaufender Betriebs- und Fachdomänen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor war die frühe Formalisierung von Governance und Steuerung. Der Carve-out wurde nicht nur technisch, sondern programmatisch geführt: mit Masterplan (IT Separationsplan), Meilensteinen, Action-Item-Tracking, Open-Issue-Logik, Change-Request-Prozess, Kommunikationsplan und klarer Workstream-Verantwortung. Erst durch diese Struktur und die konsequente Nutzung technischer Workshops entstand ein realistisches Bild von Abhängigkeiten, Schnittstellen und operativen Betriebsrealitäten.

Der Erkenntniswert des Fallbeispiels liegt in seiner Typizität: Es macht wiederkehrende Muster und Erfolgsbedingungen von IT-Carve-outs sichtbar. Die folgenden Hypothesen und Erfolgsfaktoren verdichten diese Beobachtungen zusammen mit weiteren Praxiserfahrungen zu einem allgemeingültigen Orientierungsrahmen für Praktiker.

Hypothese 1: Der Werthebel beginnt nicht erst nach Closing, sondern zwischen Signing und Closing

Im PE-Umfeld ist die Phase zwischen Signing und Closing weit mehr als ein formaler Transaktionskorridor. In ihr entscheidet sich, ob die Investmentthese operativ belastbar gemacht wird oder ob aus dem Carve-out ein von Übergangsservices abhängiges Provisorium entsteht. Gerade bei IT-seitig stark verflochtenen Einheiten werden in dieser Phase die Weichen für spätere Kostenstrukturen, Umsetzungsrisiken und die Geschwindigkeit der Wertrealisierung gestellt.¹ Die eigentliche operative Arbeit beginnt daher nicht erst nach Vollzug des Deals. Vielmehr ist diese Phase die letzte Gelegenheit, unter noch bestehender Nähe zum Verkäufer belastbare Transparenz über Systemabhängigkeiten, Servicebedarfe, Rollenmodelle, Datenschutzerfordernungen, Vertragslagen und operative Mindestanforderungen herzustellen. Was in dieser Zeit nicht sauber vorbereitet wird, wird nach Closing fast immer teurer, langsamer und konfliktanfälliger.²

Für den IT-Carve-out ist das Sign-to-Close-Fenster daher die eigentliche Design- und Entscheidungsphase. Hier müssen der Carve-out-Perimeter (Ausgliederungsumfang) sauber abgegrenzt, kritische Systeme und Datenflüsse identifiziert, Day-1-Mindestanforderungen festgelegt, wirklich notwendige TSAs (Transitional Service Agreements) definiert sowie Governance, Eskalationswege und Schlüsselrollen besetzt werden. Hierfür bietet sich das Konzept des „Prepackaging“ an: Früh aufgebaute Stand-Alone-Fähigkeiten in Supportfunktionen, IT, Accounting und Legal erhöhen die Attraktivität des Assets, reduzieren operative Unsicherheit und können die Bewertung verbessern. In einer BCG-Studie sahen 94% der M&A-Professionals hierin einen positiven Einfluss auf Attraktivität und Wert.³ Frühzeitige Entscheidungen reduzieren spätere Improvisation, begrenzen den TSA-Umfang, schaffen Realismus in der Kostenplanung und beschleunigen die operative Handlungsfähigkeit.⁴ **Der daraus abgeleitete erste Erfolgsfaktor lautet: Eine klare Sign-to-Close-Agenda mit belastbarer Perimeterdefinition ist die Voraussetzung jeder IT-Separation.**

Hypothese 2: Frühe Transparenz über Verflechtungen und ein belastbarer Separation-Perimeter entscheiden über Steuerbarkeit

Ein Carve-out kann nur dann sauber umgesetzt werden, wenn überhaupt klar ist, was getrennt werden soll. Gerade diese scheinbar banale Frage ist in der Praxis eine der häufigsten Schwachstellen, weil der zu veräußernde Geschäfts-

1 AlixPartners/Norton Rose Fulbright (2023): Carve-out transactions – an effective instrument for value creation; FTI Consulting (2026): Private Equity Carve-Outs: How To Protect and Create Value Between Signing and Close; McKinsey (2019): Solving the carve-out conundrum

2 FTI Consulting (2025): The Hidden Costs in Carve-Outs: What Private Equity Often Misses in Diligence and How To Find Them; PwC (2020): Unlocking value through carve-outs

3 BCG (2024): When Prepackaged Carve-outs Make Sense—and How to Structure Them

4 PwC (2020); FTI Consulting (2026)

bereich oft weder deckungsgleich mit einer rechtlichen Einheit noch mit einer IT-Instanz oder einer organisatorisch sauber abgegrenzten Struktur ist. Verantwortlichkeiten, Datenflüsse, Shared Services, Kundenbeziehungen und Lieferketten verlaufen häufig quer durch den Konzern. Eine unklare Perimeterdefinition ist deshalb gerade in der IT besonders problematisch: Wenn nicht eindeutig feststeht, welche Applikationen, Nutzergruppen, Schnittstellen, Verträge, Datenbestände, Reports oder Infrastrukturkomponenten tatsächlich Bestandteil des Carve-outs sind, entstehen zwangsläufig Lücken oder Überhänge. Lücken gefährden die Betriebsfähigkeit der NewCo (New Company) und Überhänge erhöhen Kosten sowie Komplexität unnötig.⁵

Erfolgreiche IT-Carve-outs zeichnen sich deshalb dadurch aus, dass sehr früh ein belastbares Bild der relevanten Abhängigkeiten entsteht. Das betrifft nicht nur Applikationen und Infrastruktur, sondern ebenso Benutzer- und Berechtigungsmodelle, Security- und Compliance-Anforderungen, Vertrags- und Lizenzsituationen, Datenhoheit und -migration, Support- und Betriebsverantwortung sowie die personellen Träger des operativen Wissens. Erst auf dieser Basis lassen sich realistische Trennungsoptionen entwickeln: Was kann übernommen werden, was muss ersetzt werden, was kann übergangsweise über TSAs laufen und was muss bereits vor Day 1 eigenständig verfügbar sein? Ohne diese Klarheit wird der Carve-out in der IT reaktiv statt steuerbar.⁶ **Der zweite Erfolgsfaktor lautet daher: Frühe und systematische Entflechtungsanalyse (der Verflechtungen bzw. Entanglements) schafft die Entscheidungsgrundlage für ein realistisches IT-Zielbild.**

Hypothese 3: IT ist ein kritischer Pfad – nicht nur ein Workstream unter vielen

In nahezu jedem Carve-out wird früher oder später deutlich, dass die IT einen kritischen Pfad bildet. Das liegt nicht allein an ihrer technischen Komplexität, sondern daran, dass sich in ihr nahezu alle anderen Funktionsbereiche bündeln. Payroll braucht Abrechnungs- sowie Zahlungssysteme, Finance benötigt ERP, Vertrieb und Service erfordern CRM-, Ticketing- sowie Billing-Systeme, Produktion und Logistik hängen an Planungs- sowie Steuerungssystemen. Gerade deshalb ist die verbreitete Versuchung gefährlich, IT-Fragen erst dann zu vertiefen, wenn die vertragliche oder finanzielle Struktur der Transaktion geklärt ist. In Wahrheit beeinflussen IT-Entscheidungen selbst die ökonomische Tragfähigkeit der Transaktion. Sie bestimmen über Einmalkosten, Umfang und Dauer von Übergangsservices, Höhe des Betriebsaufwands, Cyberrisiken, Prozessstabilität und letztendlich die Geschwindigkeit, mit der eine Wertsteigerungsagenda überhaupt umgesetzt werden kann.⁷

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Interimslösungen neigen dazu, dauerhaft zu werden. Unter hohem Zeitdruck eingeführte Systeme, Notprozesse oder provisorische Verantwortlichkeiten werden später oft nicht mehr grundlegend hinterfragt, weil der operative Alltag bereits darauf aufbaut. So entsteht aus einer temporär gedachten Übergangsarchitektur schleichend das neue Dauerbetriebssystem des Unternehmens – häufig ineffizienter und teurer als nötig. Genau deshalb ist es so wichtig, IT nicht als schnelle Replikation der Verkäuferwelt zu verstehen, sondern als bewusste Gestaltung eines tragfähigen Zielbildes. **Der dritte Erfolgsfaktor lautet deshalb: IT- und Datenseparation müssen als Führungs- und Werthebel gesteuert werden, nicht als technischer Nebenstrom.**

Hypothese 4: Stand-Alone-Readiness heißt nicht Perfektion, sondern belastbare Mindestbetriebsfähigkeit ab Day 1

„Stand-Alone-Readiness“ sollte nicht als Perfektionsanspruch missverstanden werden. Erfolgreiche Carve-outs zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie bis Day 1 ein belastbares Mindestbetriebsmodell definieren: mit klaren IT-Zugängen, stabilen Kernprozessen, funktionierenden Governance-Strukturen und präzise abgegrenzten TSAs. Entscheidend ist ein Zielbild, das für das künftige Geschäftsmodell unter PE-Eigentümerschaft tatsächlich geeignet ist.⁸ Viele Separationen geraten in Schieflage, weil operative Readiness implizit mit Vollständigkeit verwechselt wird. Das Ergebnis ist häufig ein Stand-Alone-Modell, das weder kostenseitig noch organisatorisch zum zukünftigen Unternehmen passt.⁹

Ein belastbares Day-1-Modell muss stattdessen beantworten, welche Mindestvoraussetzungen vorliegen müssen, damit das Unternehmen ab Closing rechtlich, operativ und kommerziell funktionsfähig ist. Typischerweise betrifft das funktionierende Zugänge, Identitäten und Berechtigungen, ein sicheres und kontrolliertes IT-Betriebsmodell, zentrale Finanz-, Payroll- und Billing-Prozesse, eine belastbare Kunden- und Lieferantenkommunikation, Datenschutz- und Compliance-Reife, Reporting- und Steuerungsfähigkeit sowie klare Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft. Diese Mindestbetriebsfähigkeit ist kein reduzierter Qualitätsanspruch, sondern Ausdruck guter Priorisierung. Sie erlaubt, Ressourcen auf das wirklich Kritische zu konzentrieren und das spätere Zielbild in sinnvollen Stufen zu entwickeln. **Der vierte Erfolgsfaktor lautet daher: Stand-Alone-Readiness ist professioneller Fokus auf Minimum Viable Operations – stabil genug für Day 1, flexibel genug für die Weiterentwicklung.**

⁵ PwC (2020); McKinsey (2019)

⁶ PwC (2020); KPMG (2026): Winning the carve-out relay: from team selection to the finish line

⁷ AlixPartners (2021): The art of IT separation in carve-out operations; AlixPartners/Norton Rose Fulbright (2023); Hengeler Mueller (2020): Herausforderungen bei technologiegetriebenen M&A-Transaktionen; KPMG (2026); PwC (2020)

⁸ FTI Consulting (2025); KPMG (2026)

⁹ FTI Consulting (2026); Forvis Mazars (2026): Common Carve-Out Transaction Pitfalls & How to Avoid Them; Roland Berger (2026): The true price of carve-outs – From cost traps to value creation: What matters in carve-outs

Hypothese 5: Die Konzernkopie ist selten das richtige Zielbild

Eine der häufigsten Fehlentwicklungen in Carve-outs ist der Versuch, die Strukturen des Mutterkonzerns möglichst detailgetreu nachzubilden. Diese Logik erscheint zunächst plausibel, führt in der Praxis jedoch oft in die Kostenfalle. So wird versucht, die Konzernwelt im Kleinform nachzubauen – mit vergleichbaren Funktionstiefen, überfrachteten Governance-Schleifen, identischen Systemlogiken oder überdimensionierten Supportstrukturen. Ein eigenständiges, PE-geführtes Unternehmen braucht typischerweise jedoch keine Infrastruktur, die auf Konzernkomplexität, Mehr-Länder-Overhead oder gruppenweite Governance ausgelegt ist. Es braucht eine passgenaue Organisation mit klarer Verantwortlichkeit, schlanken Prozessen, pragmatischer Systemarchitektur und einer Steuerungslogik, die Geschwindigkeit und Transparenz ermöglicht. Ein Carve-out ist deshalb immer auch eine Chance zum bewussten Neudesign.¹⁰ In diesem Zusammenhang ist mit hohen Separationskosten, Dis-Synergien (Entbündlungsverluste) und Stranded Costs („gestrandete Kosten“ bzw. ungedeckte Fix- und Gemeinkosten) zu rechnen, wenn Betriebsmodell, IT und Supportfunktionen ohne klare Designprinzipien fortgeschrieben oder zu spät neu aufgesetzt werden. Gerade der Lift-and-shift-Ansatz – also das weitgehende Kopieren bestehender Organisationen, Systeme und Prozesse – kann Wert vernichten, weil er weder EBITDA-Potenziale hebt noch die künftige Kostenstruktur konsequent auf die NewCo zuschneidet.¹¹

Das gilt in der IT in besonderem Maß. Nicht jeder Konzernstandard muss fortgeschrieben werden, nicht jedes Tool muss ersetzt werden, nur weil es im Verkäuferkontext eingebettet war, und nicht jede Funktion muss sofort intern aufgebaut werden, wenn sie sich temporär oder dauerhaft auch anders absichern lässt. Gute Stand-Alone-Modelle unterscheiden sauber zwischen geschäftskritischen Fähigkeiten, regulatorisch zwingenden Anforderungen und wertschöpfungsrelevanten Kernprozessen, die übergangsweise oder dauerhaft schlanker organisiert werden können. Damit verschiebt sich die Perspektive von der Trennungsfrage zur Gestaltungsfrage: Nicht „Was hatten wir bisher?“, sondern „Was braucht das Unternehmen künftig wirklich?“ wird zur leitenden Überlegung. **Der fünfte Erfolgsfaktor lautet daher: Fit-for-purpose schlägt Konzernkopie.**

Hypothese 6: TSA-Disziplin entscheidet über die Qualität des Übergangs

Transition Service Agreements sind in Carve-outs unverzichtbar, weil sie Kontinuität dort sichern, wo Käufer oder NewCo bestimmte Leistungen nicht sofort eigenständig

übernehmen können. Gerade in der IT können sie Day-1-Risiken reduzieren, Zugänge aufrechterhalten, Support sicherstellen oder kritische Funktionen für einen definierten Zeitraum weiterlaufen lassen. Im PE-Kontext ist dies besonders relevant, weil TSAs kurzfristig Stabilität schaffen, mittel- und langfristig aber Wertrealisierung verzögern können. Zugleich bergen TSAs erhebliche Risiken, wenn sie unscharf formuliert, zu breit angelegt oder ohne Exit-Logik vereinbart werden. Jede verlängerte Abhängigkeit vom Verkäufer bindet Managementaufmerksamkeit, erschwert die Transparenz über die echte Kostenbasis und verzögert die operative Eigenständigkeit.¹²

Erfolgreiche PE-Carve-outs entstehen nicht dadurch, dass zunächst nur ein Stand-Alone-Provisorium aufgebaut und die eigentliche Wertsteigerung auf später verschoben wird. Entscheidend ist vielmehr die enge Verzahnung von Value-Creation-Plan, Separationsplan, Talentstrategie und Umsetzungsentwurf bereits in der Due Diligence und unmittelbar ab Signing. Auch die TSA-Logik muss dieser Wertschöpfungsagenda folgen: Übergangsservices dürfen nicht isoliert nach technischer Bequemlichkeit definiert werden, sondern müssen priorisieren, was für das künftige Betriebsmodell wirklich kritisch ist und in welcher Reihenfolge abgelöst werden soll.¹³ TSAs sind zwar häufig unvermeidbar, aber können zusätzliche Stand-up-Kosten (Eigenständigkeitskosten), Restriktionen und spätere Stranded Costs verursachen, wenn sie nicht früh und restriktiv gemanagt werden.¹⁴ TSAs sollten daher nicht als bequeme Risikopuffer, sondern als eng definierte Brücken mit klaren Leistungsinhalten, Laufzeiten, Steuerungsmechanismen und Exit-Verantwortlichkeiten behandelt werden. In der Praxis bedeutet das: nur unverzichtbare Leistungen aufnehmen, Service-Levels, Kosten, Verantwortlichkeiten und Eskalationsmechanismen eindeutig festlegen, die Exit-Logik bereits beim Aufsetzen mitdenken und jede TSA-Leistung mit einer konkreten Ablösungsmaßnahme im Stand-Alone-Plan verknüpfen. Für erfolgreiche Carve-outs gilt deshalb: Ein TSA ist dann gut, wenn er kurz, klar, kontrollierbar und ersetzbar ist. **Der sechste Erfolgsfaktor lautet: TSA-Disziplin – Übergangsservices sind Brücken, keine Betriebsmodelle.**

Hypothese 7: Kommunikation und Change sind keine weichen Faktoren, sondern performancekritisch

Unterschätzt wird in vielen Carve-outs die Rolle von Kommunikation und Change. Während die Projektenergie häufig auf Systeme, Verträge und Separationspläne konzentriert wird, entstehen operative Reibungsverluste oft durch allgemeine Unsicherheit, sinkende Bindung und unklare Entscheidungsräume. Sichtbare Führung, konsistente Kommunikation und ein glaubwürdiges Zukunftsbild sind des-

¹⁰ KPMG (2026); KPMG (2015): Carve-out Abschlüsse – Tiefe Einblicke in Ausschnitte von Konzernen; PwC (2020)

¹¹ BCG (2021): Don't Let Carve-Out Costs Compromise Value Creation; BCG (2024); Roland Berger (2026)

¹² PwC (2020); McKinsey (2019); KPMG (2026); KPMG (2015)

¹³ Bain (2025): PE-Backed Carve-Outs Used to Be Reliable Winners. So What Happened?

¹⁴ BCG (2021); BCG (2024)

halb keine flankierenden Maßnahmen, sondern zentrale Voraussetzungen für Leistungsstabilität und Transformationsgeschwindigkeit. Gerade in Carve-out-Situationen entfaltet Unsicherheit eine besondere Dynamik, weil das Unternehmen nicht nur einen Eigentümerkontext, sondern oft auch ein vertrautes organisatorisches Schutzsystem verlässt. Gewohnte Ansprechpartner, Eskalationswege, Supportfunktionen, Markenbezüge und Entscheidungs-routinen stehen plötzlich infrage.¹⁵

Das größte Risiko besteht dabei häufig nicht in sofortiger Fluktuation, sondern in schleichender Distanzierung. Mitarbeitende bleiben formal an Bord, reduzieren aber Initiative, Entscheidungstempo oder Verantwortungsübernahme. Für IT-Carve-outs kommt hinzu, dass viele erfolgskritische Aktivitäten auf implizitem Wissen beruhen: Wissen über Schnittstellen, Sonderlösungen, Betriebspraktiken, Eskalationslogiken oder personengebundene Workarounds lässt sich nicht allein durch Projektpläne sichern. Es bleibt nur verfügbar, wenn Schlüsselpersonen eingebunden, motiviert und orientiert bleiben. Kommunikation ist dabei nicht nur intern relevant. Bereits der Eindruck einer instabilen Trennung kann bei Kunden und Lieferanten Billing-Probleme, Support-Vertrauensverluste oder Abwanderung auslösen. Eine professionelle Kommunikationsarchitektur muss daher strategische Orientierung, operative Klarheit und vertrauensbildende Kontinuität verbinden. **Der siebte Erfolgsfaktor lautet: Kommunikation und Change sind Teil der Betriebsstabilität – nicht deren Begleitmusik.**

Hypothese 8: Governance und Programmsteuerung sind das verbindende Element der Separation

Carve-outs scheitern selten nur an Einzelfragen. Meist scheitern sie daran, dass die Vielzahl voneinander abhängiger Themen nicht mit ausreichender Disziplin gesteuert wird. IT, Finance, HR, Legal, Procurement, Operations, Sales und Marketing sowie Communications greifen im Carve-out so eng ineinander, dass isolierte Workstream-Steuerung nicht ausreicht. Notwendig ist ein integriertes Programmmanagement, das Abhängigkeiten sichtbar macht, Entscheidungen beschleunigt und Zielkonflikte systematisch bearbeitet. Im PE-Kontext ist diese Form der Steuerung doppelt wichtig: Die Zeitfenster sind eng, die Fehlertoleranzen gering und die Erwartungen an frühe Wertrealisierung hoch.¹⁶

Ein effektives Carve-out-Programm braucht daher klare Governance mit eindeutigen Entscheidungskompetenzen, einen integrierten Separationsplan mit kritischem Pfad, belastbare Risikotransparenz, konsequentes Tracking von Day-1-Readiness, eine enge Verzahnung von TSA-Steuerung und Stand-Alone-Aufbau sowie sichtbares Sponsorship durch Eigentümer, Management und Programm-

leitung. Programmsteuerung ist damit keine administrative Begleitfunktion, sondern die Voraussetzung dafür, dass technische, organisatorische und kommerzielle Themen nicht auseinanderlaufen. Sie sorgt dafür, dass die IT-Separation nicht losgelöst von Betriebsmodell, Kundenkommunikation oder personeller Tragfähigkeit geplant wird, sondern als Teil eines gemeinsamen Zielbildes. **Der achte Erfolgsfaktor lautet: Integrierte Governance macht aus parallelen Workstreams ein steuerbares Separationsprogramm.**

3. Fazit

Bei IT-Carve-outs im PE-Umfeld entsteht Wert nicht durch den Deal allein, sondern durch die Qualität der Entflechtung zwischen Vorbereitung, Signing und Closing. Wer Verflechtungen früh analysiert, den Separation-Perimeter sauber definiert, ein tragfähiges Stand-Alone-Modell vorbereitet, TSAs diszipliniert kalibriert sowie Kommunikation, Change und Governance konsequent mitführt, reduziert Risiken und schafft die Grundlage für frühe Wertrealisierung.

IT-Carve-outs sind damit keine technischen Nebenprojekte, sondern wertkritische Transformationsprogramme. Wenn der Deal steht, die IT aber nicht, ist der zentrale Werthebel der Transaktion bereits gefährdet.

Dr. Philipp Hypko

ist Director New Business Development bei der Syntax Systems GmbH & Co. KG. Er befasst sich mit strategischen Fragestellungen an der Schnittstelle von Transaktion, Technologie und Transformation zur Wertrealisierung über den gesamten Wertsteigerungsprozess – von Due Diligence über Pre-Closing und Carve-out bis hin zu daten- und KI-basierten Transformationspfaden. Sein Fokus sind die IT-seitigen Werthebel in Private-Equity-Portfoliounternehmen.



Mario Winkler

ist Executive Business Development Manager für M&A bei der Syntax Systems GmbH & Co. KG. Er ist spezialisiert auf die operative Umsetzung von IT-Carve-outs sowie -Transformationen und verfügt über umfangreiche Erfahrung aus der Service Delivery. Seine Schwerpunkte liegen auf TSA-konformen Übergängen, Datentrennung, Systemintegration, Stand-Alone- und Day-1-Readiness sowie ERP-, Managed-Services- und Datenmanagement-Themen.



¹⁵ FTI Consulting (2026); Forvis Mazars (2026)

¹⁶ FTI Consulting (2026); KPMG (2026)