

---

# Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

---

Volker Johanning

# Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

In 7 Schritten zum erfolgreichen Verkauf

Volker Johanning  
Marl am Dümmersee, Deutschland

ISBN 978-3-658-37915-5                      ISBN 978-3-658-37916-2 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-37916-2>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Petra Steinmüller

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Als erfolgreicher IT-Unternehmer haben Sie sicherlich schon öfters mit dem Verkauf Ihres IT-Unternehmens geliebäugelt. Wenn man in langweiligen oder auch eskalierenden Terminen beim Kunden sitzt und sich eigentlich am Strand einer wunderschönen Südseeinsel sieht ohne irgendwelche Verpflichtungen, dann passiert es schon mal, dass sich fragt wie viel man für sein IT Unternehmen eigentlich bekommt und wie man schnell einen Käufer findet.

Es stehen bei einem solchen Vorhaben viele Fragen im Raum, die mit den bisherigen Alltagsthemen des Unternehmersseins nicht viel gemeinsam haben:

- Wie viel bleibt durch den Unternehmensverkauf für mich und meine Familie übrig?
- Kann davon die Rente bestritten werden und können Träume erfüllt werden?
- Was ist wirklich wichtig bei der Auswahl des richtigen Käufers?
- In welchem Setting kann ihr Unternehmen weiter wachsen?
- Selbstständigkeit versus Integration in ein größeres Ganzes?

Keine Veränderung wirkt im Lebenszyklus eines Unternehmens so tief greifend wie der Unternehmensnachfolgeprozess. Der Grund liegt darin, dass sich alle Beteiligten mit fundamentalen und bisher nicht gekannten Gefühlen konfrontiert sehen.

Da das Thema für die meisten der IT-Unternehmer neu und einmalig ist, ist es mir wichtig in diesem Buch auf Fachtermini, die es im M&A-Geschäft zuhauf gibt, weitestgehend zu verzichten und aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Des Weiteren sind (steuer-)rechtliche Themen nur kurz angerissen mit dem Verweis auf Juristen, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer aus meinem Netzwerk, da diese Themen in diesem Zusammenhang komplex sind und einer individuellen Begutachtung bedürfen.

Mein Dank für die Umsetzung und Fertigstellung dieses Buches geht an den SpringerVieweg, Annette Hartung-Perlwitz und meine Frau.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie die Hilfsmittel und Strukturen aus diesem Buch für Ihre Vorbereitung gut nutzen können und Sie erfolgreiche Verhandlungen führen zur Erreichung Ihrer Ziele beim Verkauf Ihres IT-Unternehmens.

Bei Fragen stehe ich gerne zur Verfügung und freue mich auf den Austausch mit Ihnen. Sie erreichen mich unter [volker@johanning.de](mailto:volker@johanning.de). Unter [www.it-nachfolge.de](http://www.it-nachfolge.de) erscheinen immer wieder aktuelle Artikel zu diesem Thema. Fühlen Sie sich eingeladen vorbeizuschauen.

Es grüßt Sie herzlich

Marl am Dümmersee  
im Sommer 2022

Volker Johanning

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung: Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen</b>	<b>1</b>
1.1	Die Besonderheiten und Rahmenbedingungen von IT-Unternehmen	1
1.1.1	Die Ausgangssituation der IT-Unternehmen	2
1.1.2	Große Technologiesprünge erfordern neue Geschäftsmodelle für IT-Unternehmen	2
1.1.3	Akuter Personalmangel und „War of Talents“	4
1.1.4	Groß frisst Klein: Der Konzentrationsprozess in der IT-Branche	4
1.1.5	Was ist die richtige Überlebensstrategie für kleine und mittelständische IT-Unternehmen?	6
1.2	Der M&A-Markt für IT-Unternehmen: Ein Überblick	7
1.2.1	Die Entwicklung der IT-Branche im Überblick	7
1.2.2	Der M&A-Markt für die IT-Branche	8
1.2.3	Die schwere Suche nach einem Nachfolger in der IT-Branche	9
1.3	Das Vorgehensmodell zum Nachfolge- und Verkaufsprozess in 7 Schritten	10
1.3.1	Schritt 1: Die Vorbereitungsphase	10
1.3.2	Schritt 2: Das IT-Unternehmen verkaufsbereit und übergabefähig machen	12
1.3.3	Schritt 3: Die Unternehmensbewertung	13
1.3.4	Schritt 4: Den Nachfolge- und Verkaufsprozess starten	13
1.3.5	Schritt 5: Die Due Diligence	13
1.3.6	Schritt 6: Verhandlung	13
1.3.7	Schritt 7: Abschluss und Übergabe	14
1.4	Vorstellung der Beispielunternehmen für die praxisnahe Umsetzung	14

<b>2</b>	<b>Schritt 1: Die Vorbereitungsphase</b> .....	17
2.1	Motive und der richtige Zeitpunkt für den Verkauf eines IT-Unternehmens .....	17
2.1.1	Die drei Motive für den Verkauf Ihres IT-Unternehmens unter der Lupe .....	19
2.1.2	Die persönliche Situation des Eigentümers .....	19
2.1.3	Die Situation des IT-Unternehmens .....	23
2.1.4	Der IT-Markt und die konjunkturelle Situation der IT-Branche .....	25
2.1.5	Gründe und Motive – im Folgenden näher beleuchtet anhand des Beispielunternehmens .....	27
2.2	Die Zielsetzung für den Verkaufsprozess .....	27
2.3	Wie lange dauert der Verkaufsprozess? .....	29
2.3.1	Drei Faktoren, die die Dauer des Verkaufsprozesses beeinflussen .....	29
2.3.2	Mögliche Zeitschienen für das hypothetische Beispielunternehmen in diesem Buch .....	31
2.4	Die potenziellen Käufer und ihre Absichten und Eigenheiten .....	32
2.4.1	Management-Buy-Out .....	32
2.4.2	Die Umwandlung in eine Genossenschaft als Sonderform des Management-Buy-Out (sog. Employee-Buy-Out) .....	34
2.4.3	Management-Buy-In .....	35
2.4.4	Strategische Investoren/Wettbewerber/IT-Unternehmen .....	36
2.4.5	Finanzinvestoren/Private Equity .....	36
2.4.6	Verkauf an ein branchenfremdes Unternehmen bzw. Joint-Venture-Gründung oder Kooperation .....	36
2.5	Die Arten des Unternehmensverkaufs im Überblick: Asset Deal versus Share Deal .....	37
2.5.1	Share und Asset Deal im Überblick .....	37
2.5.2	Besonderheit Distressed M&A .....	38
2.6	Selbst den Verkauf organisieren oder was bringt ein spezialisierter M&A-Berater? .....	39
2.7	Kosten der Nachfolgestaltung und des Verkaufs .....	41
<b>3</b>	<b>Schritt 2: Ein IT-Unternehmen für den Verkauf optimieren</b> .....	43
3.1	Warum ist die Verkaufsoptimierung sinnvoll? .....	43
3.2	Die vier Optimierungsbereiche im Überblick .....	45
3.3	Strategie .....	45
3.3.1	Strategieoptimierung No. 1: Substitutionsrisiko und Positionierung im Markt .....	45
3.3.2	Strategieoptimierung No. 2: Trends und Wettbewerb .....	47

3.3.3	Strategieoptimierung No. 3: Kundenbindung/Die Top 5 Kunden . . . . .	48
3.3.4	Strategieoptimierung No. 4: Geschäftsmodell . . . . .	48
3.4	Führung und Organisation . . . . .	52
3.4.1	Führungsoptimierung No. 1: Unabhängigkeit vom Eigentümer . . . . .	52
3.4.2	Führungsoptimierung No. 2: Die zweite Führungsebene . . . . .	53
3.4.3	Führungsoptimierung No. 3: Organigramme, Rollen und Stellenbeschreibungen . . . . .	53
3.4.4	Führungsoptimierung No. 4: Recruiting und HR-Demographie . . . . .	55
3.5	Prozesse und Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsgrad . . . . .	56
3.5.1	Prozessoptimierung No. 1: Wesentliche Shared Service Prozesse sind automatisiert . . . . .	56
3.5.2	Prozessoptimierung No. 2: Internetauftritt und Social-Media-Aktivitäten . . . . .	56
3.5.3	Prozessoptimierung No. 3: CRM-System und Kundenprozess . . . . .	57
3.5.4	Prozessoptimierung No. 4: Kennzahlensystem . . . . .	57
3.6	Finanzielle Gestaltungsmaßnahmen . . . . .	57
3.6.1	Finanzielle Optimierungen No. 1: Financial Engineering – Bilanzierungswahlrechte . . . . .	58
3.6.2	Finanzielle Optimierungen No. 2: Financial Engineering – Bewertungswahlrechte . . . . .	58
3.6.3	Finanzielle Optimierungen No. 3: Financial Engineering – Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen . . . . .	59
3.6.4	Finanzielle Optimierungen No. 4: Planzahlen und Hochrechnungen . . . . .	60
3.7	SWOT Analyse als Resümee . . . . .	60
<b>4</b>	<b>Schritt 3: Die Unternehmensbewertung: Wie viel ist das IT-Unternehmen wert?</b> . . . . .	<b>63</b>
4.1	Der Unterschied zwischen dem Unternehmenswert und dem Verkaufspreis . . . . .	63
4.2	Besonderheiten der Bewertung von IT-Unternehmen . . . . .	64
4.2.1	Regelmäßige Einnahmen durch Verträge zu Wartung, Support und Updates/Pflege . . . . .	65
4.2.2	Das Geschäftsmodell . . . . .	66
4.2.3	Kundenstamm . . . . .	66
4.3	Die Bewertungsverfahren im Überblick und worauf zu achten ist . . . . .	66
4.3.1	Substanzwertverfahren . . . . .	67
4.3.2	Ertragswertverfahren . . . . .	68



4.3.3	Discounted-Cash-Flow Verfahren . . . . .	69
4.3.4	Bewertungsverfahren bei IT-Unternehmen in der Praxis: Der Multiplikator/Multiple . . . . .	70
4.4	Die Bereinigung bzw. Normalisierung der Jahresabschlüsse . . . . .	71
4.5	Die Bewertung des Beispielunternehmens Kolbendreher . . . . .	73
4.5.1	Vorbereitungen für die Unternehmensbewertung von Kolbendreher. . . . .	74
4.5.2	Das Substanzwertverfahren für Kolbendreher. . . . .	74
4.5.3	Das Ertragswertverfahren für Kolbendreher . . . . .	74
4.5.4	Das Multiple-Verfahren für Kolbendreher . . . . .	76
<b>5</b>	<b>Schritt 4: Den Nachfolge- und Verkaufsprozess starten . . . . .</b>	<b>81</b>
5.1	Erhebung von detaillierten Daten und Informationen: Welche Unterlagen werden für den Nachfolge- und Verkaufsprozess benötigt? . . . . .	81
5.2	Der Teaser . . . . .	82
5.2.1	Der Teaser des Beispielunternehmens . . . . .	84
5.3	Das Exposé oder Information Memorandum des IT-Unternehmens erstellen. . . . .	85
5.3.1	Das Exposé des Beispielunternehmens . . . . .	87
5.4	Die Vermarktung des IT-Unternehmens. . . . .	87
5.4.1	Ziele und Möglichkeiten der Vermarktung . . . . .	87
5.4.2	Ein genauerer Blick auf die potenziellen Käufer . . . . .	91
5.4.3	Die Auswahl des passenden Vermarktungskanals . . . . .	91
5.4.4	Die Long List . . . . .	95
5.4.5	Die Short List . . . . .	97
5.4.6	Vorbereitung des Erstgesprächs . . . . .	99
5.4.7	Erstgespräche führen und auswerten . . . . .	103
5.4.8	Der Gesprächsverlauf. . . . .	110
5.4.9	Vorbereitung und Durchführung eines strukturierten Vermarktungsverfahrens . . . . .	111
5.4.10	Schon jetzt festlegen: Ihre Rolle nach dem Verkauf . . . . .	111
<b>6</b>	<b>Schritt 5: Die Due Diligence des IT-Unternehmens . . . . .</b>	<b>113</b>
6.1	Vorbereitung und Ablauf der Due Diligence . . . . .	113
6.1.1	Die Vertraulichkeitserklärung. . . . .	113
6.1.2	Die Planung und der Ablauf der Due Diligence. . . . .	114
6.2	Die Checklisten einer Due Diligence für IT-Unternehmen . . . . .	115
6.2.1	Checkliste: Bilanzierung und Steuern (Financial & Tax Due Diligence). . . . .	115
6.2.2	Checkliste: Finanzierung (Financial Due Diligence). . . . .	117
6.2.3	Checkliste: Markt und Wettbewerb (Commercial/Business/Management Due Diligence) . . . . .	118

6.2.4	Checkliste: Marketing, Vertrieb, Service (Operational/Business/Management Due Diligence) . . . . .	119
6.2.5	Checkliste: Legal Due Diligence . . . . .	120
6.2.6	Checkliste: Einkauf, Beschaffung, Logistik (Business Due Diligence/Management Due Diligence) . . . . .	123
6.2.7	Checkliste: Organisation/EDV (Business Due Diligence) . . . . .	123
6.2.8	Due Diligence Checkliste: Grundstücke, Gebäude, Mieträume, Anlagen. . . . .	124
6.2.9	Checkliste: Personal (Human Resources Due Diligence) . . . . .	124
6.3	Analyse und Auswertung der Due Diligence Ergebnisse . . . . .	125
<b>7</b>	<b>Schritt 6: Vorbereitungen für die Verhandlung und Start des Bieterverfahrens</b> . . . . .	<b>127</b>
7.1	Was sind die Erfolgsfaktoren für eine gute Verhandlung? . . . . .	127
7.2	Die Vorbereitung der Preisverhandlung . . . . .	128
7.3	Das Bieterverfahren versus bilateraler Gespräche . . . . .	131
7.4	Das Bieterverfahren im Detail . . . . .	132
7.4.1	Möglichst viele Angebote einholen . . . . .	133
7.4.2	Das unverbindliche Angebot (Non-Binding-Offer) . . . . .	133
7.4.3	Der Kaufvertragsentwurf (SPA) bzw. das Gegenangebot . . . . .	134
7.5	Die Kaufpreiszahlung und -finanzierung . . . . .	135
7.6	Kolbendreher in der Vorbereitung für die Verhandlung . . . . .	138
<b>8</b>	<b>Schritt 7: Abschluss und Übergabe</b> . . . . .	<b>139</b>
8.1	Die Absichtserklärung – Letter of Intent (LoI) . . . . .	139
8.2	Der Vertragsabschluss und der Kaufvertrag . . . . .	140
8.3	Die Phase zwischen Signing und Closing . . . . .	141
8.4	Die neue Rolle des IT-Unternehmers nach der Übergabe . . . . .	143
8.4.1	Die Übergabe konkret planen – Übergabeplanung . . . . .	143
8.4.2	Loslassen können . . . . .	144
8.5	Der Kaufvertrag sowie Abschluss und Übergabe von Kolbendreher . . . . .	145
<b>9</b>	<b>Resümee</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>10</b>	<b>Anhang: Steuerliche Folgen des Unternehmensverkaufs und rechtliche Fragen</b> . . . . .	<b>149</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>153</b>

---

## Über den Autor

**Volker Johanning** ist ein erfahrener Strategie- und M&A-Berater sowie Interim Manager mit mehr als 20 Jahren Erfahrung im Management von Konzernen wie BASF, ZF Friedrichshafen, KPMG, Continental und Volkswagen/Audi, aber auch mittelständischen Familienunternehmen und Hidden Champions wie Pöppelmann, Grimme, Stabilus, Rational oder Wernsing.

Auf Basis einer Beraterausbildung bei KPMG Consulting sowie der Zeit als Assistent des Geschäftsführers von T-Mobile startete 2005 seine Zeit als Führungskraft im Management, u. a. als Manager für die Post-Merger-Integration in der BASF Gruppe und als CIO des Geschäftsbereiches Achssysteme der ZF Friedrichshafen AG mit Verantwortung für mehr als 10 internationale Standorte.

Seit 2010 hat er freiberuflich als Interim Manager in der Geschäftsführung oder Geschäftsleitung für die Continental AG, Valora AG, Volkswagen/Audi sowie Pöppelmann und Wernsing Holding gearbeitet. Viele Beratungsmandate im Bereich Strategie und Restrukturierung bei Hidden Champions wie GRIMME, EMCO, RATIONAL und andere kommen dazu. Als Interim Manager hat Herr Johanning Restrukturierungen bei Valora Deutschland, als Mitglied der Geschäftsleitung bei Pöppelmann sowie als Geschäftsführer ad interim für die Wernsing Food Family (>1 Mrd. € Umsatz) verantwortet und dafür gesorgt, dass die Unternehmen wieder erfolgreich im Markt aktiv sind.

Weitere Grundlagen für seine Expertise sind seine Ausbildung als zertifizierter Management Coach sowie seine Qualifizierung als Strategieberater IHK nach dem St. Galler Managementmodell und der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS). In 2017 hat Volker Johanning am IFUS Institut der Hochschule Heidelberg den Kurs als Restrukturierungs- und Sanierungsberater abgeschlossen. Herr Johanning hat im November 2014 sein Erstlingswerk mit dem Titel „IT-Strategie“ im Springer-Verlag veröffentlicht, welches in den letzten Jahren zum Bestseller bei Amazon im Bereich „Informationsmanagement“ gehörte. Im August 2015 erschien das Buch „Car IT – Das Auto der Zukunft: Vom vernetzten Fahren zum autonomen Fahrzeug“ (ebenfalls bei

SpringerVieweg). Im November 2020 erschien sein drittes Buch „Organisation und Führung der IT – Die neue Rolle der IT und des CIOs in der digitalen Transformation“ (SpringerVieweg Verlag).

Weitergehende Informationen finden Sie unter [www.johanning.de](http://www.johanning.de).