

Volker Johanning

Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

In 7 Schritten zum erfolgreichen Verkauf

 Springer Vieweg

Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

Volker Johanning

Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

In 7 Schritten zum erfolgreichen Verkauf

Völker 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. Unter 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

1	Einleitung: Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen	1
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

2	Schritt 1: Die Vorbereitungsphase	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
3	Schritt 2: Ein IT-Unternehmen für den Verkauf optimieren	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
4	Schritt 3: Die Unternehmensbewertung: Wie viel ist das IT-Unternehmen wert?	63
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
5	Schritt 4: Den Nachfolge- und Verkaufsprozess starten	81
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
6	Schritt 5: Die Due Diligence des IT-Unternehmens	113
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
7	Schritt 6: Vorbereitungen für die Verhandlung und Start des Bieterverfahrens	127
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
8	Schritt 7: Abschluss und Übergabe	139
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
9	Resümee	147
10	Anhang: Steuerliche Folgen des Unternehmensverkaufs und rechtliche Fragen	149
	Literatur	153

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.



Einleitung: Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen

1

Bevor es in die Details zum Verkauf eines IT-Unternehmens geht, ist es sinnvoll eine Übersicht zur IT-Branche, dessen Marktgröße und die Marktaussichten der IT-Unternehmen zu bekommen. Denn damit ist der erste Baustein gelegt für die später wichtigen spezifischen Bewertungsgrundlagen der IT-Branche und der IT-Unternehmen.

Des Weiteren wird ein Blick in die M&A-Welt der IT-Branche erfolgen. Es geht primär um die Fragen: Wie viele IT-Unternehmen stehen zum Verkauf und wie ist die Entwicklung der Multiples bei der Unternehmensbewertung?

In diesem ersten Einleitungskapitel wird das folgende Vorgehensmodell in sieben Schritten dargestellt und das in allen Schritten praxisnah begleitende Beispielunternehmen vorgestellt.

1.1 Die Besonderheiten und Rahmenbedingungen von IT-Unternehmen

Die IT-Branche ist seit Jahren und sogar Jahrzehnten eine Wachstumsbranche. Die ihr zugehörigen IT-Unternehmen sind aus Sicht von Investoren und in Zeiten von viel Liquidität und niedrigen Zinsen sehr begehrte und wertvolle Anlagen, die mehr Rendite versprechen als Aktien, Staatsanleihen oder Immobilien.

Um diese Branche und ihre Besonderheiten besser im Kontext der Nachfolge und des Unternehmensverkaufes zu verstehen, werden im Folgenden der Markt, die Herausforderungen und die aktuellen M&A-Zahlen analysiert und dargestellt.

Vorab sei gesagt, dass auch innerhalb der IT-Branche die IT-Unternehmen relativ unterschiedlich am Markt agieren. Es kann zwischen folgenden IT-Unternehmensarten differenziert werden:

- IT-Systemhäuser
- IT-Beratungshäuser
- Softwarehäuser
- Standard Software Anbieter
- Individual Software Anbieter
- Infrastruktur Anbieter
- Telekommunikations-(TK) Anbieter

1.1.1 Die Ausgangssituation der IT-Unternehmen

Um zu verstehen wie der M&A Markt für IT-Unternehmen in den 2020er Jahren aussehen wird, hilft ein tiefer Blick in die aktuelle Situation der Branche und seiner Unternehmen, seien es nun Systemhäuser, Softwarehäuser oder IT-Beratungen.

Insbesondere die kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen sind geprägt von folgenden Kennzeichen:

- Mehrzahl Mitte bis Ende der 1990er Jahre gegründet
- Das Leistungsangebot und die Prozesse verfügen über einen hohen Reifegrad (hohe Standards, Qualität)
- Vom Lebenszyklus her weit entwickelt
- Stoßen an Wachstumsgrenzen
- Gründer sind meist schon älter (50 plus) und denken an Nachfolgelösung (Exit-Option)
- Großteil der kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen hat weniger als 100 Mitarbeiter
- sind von wenigen Stammkunden abhängig

Diese aktuellen Rahmenbedingungen führen dazu, dass

- insbesondere die kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen auf Dauer gefährdet sind, wenn sie kein Wachstum mehr generieren können
- sie im Regelfall keine großen Investitionsmöglichkeiten haben
- vor der Gefahr im Konzentrationsprozess unterzugehen stehen
- letztendlich die Gefahr besteht, dass Eigentümer leer ausgehen

1.1.2 Große Technologiesprünge erfordern neue Geschäftsmodelle für IT-Unternehmen

Die IT-Unternehmen sind Vorreiter bei der Generierung und Anwendung der erheblichen Technologiesprünge der letzten Jahrzehnte. Um als Unternehmen in der IT-Branche