

BOOKLET

Readiness von IT-Unternehmen vor dem Verkauf und der Nachfolge

Volker Johanning Consulting
Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee

Mobil 0160 901 596 62
volker@johanning.de
www.johanning.de

Kreissparkasse Diepholz
Konto 191014539
BLZ 256 513 25
IBAN: DE69 2565 1325 0191 0145 39
SWIFT: BRLA DE 21 DHZ

Steuer-Nr.: 45/201/34519
Ust.-Id: DE269807449

Geschäftsleitung:
Dipl. Kfm., Dipl. Inf. Volker Johanning

Marl am Dümmersee, den 13.11.2022

Inhalt

1	Die vier Optimierungsbereiche im Überblick.....	4
1.1	Strategie.....	5
1.1.1	Strategieoptimierung No. 1: Substitutionsrisiko und Positionierung im Markt ..	5
1.1.2	Strategieoptimierung No. 2: Trends und Wettbewerb.....	7
1.1.3	Strategieoptimierung No. 3: Kundenbindung / Die Top 5 Kunden	7
1.1.4	Strategieoptimierung No. 4: Geschäftsmodell.....	8
1.2	Führung und Organisation.....	9
1.2.1	Führungsoptimierung No. 1.: Unabhängigkeit vom Eigentümer	9
1.2.2	Führungsoptimierung No. 2: Die zweite Führungsebene	9
1.2.3	Führungsoptimierung No. 3: Organigramme, Rollen und Stellenbeschreibungen 10	
1.2.4	Führungsoptimierung No. 4: Recruiting und HR-Demographie.....	11
1.3	Prozesse und Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsgrad	12
1.3.1	Prozessoptimierung No. 1: Wesentliche Shared Service Prozesse sind automatisiert.....	12
1.3.2	Prozessoptimierung No. 2: Internetauftritt und Social-Media-Aktivitäten	13
1.3.3	Prozessoptimierung No. 3: CRM-System und Kundenprozess.....	13
1.3.4	Prozessoptimierung No. 4. Kennzahlensystem.....	14
1.4	Finanzielle Gestaltungsmaßnahmen	14

1.4.1	Finanzielle Optimierungen No. 1: Financial Engineering - Bilanzierungswahlrechte	15
1.4.2	Finanzielle Optimierungen No. 2: Financial Engineering – Bewertungswahlrechte	16
1.4.3	Finanzielle Optimierungen No. 3: Financial Engineering – Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen	16
1.4.4	Finanzielle Optimierungen No. 4: Planzahlen und Hochrechnungen	17
1.5	SWOT Analyse als Resümee	18

1 Die vier Optimierungsbereiche im Überblick

Es gibt die folgenden vier relevanten Optimierungsfelder zur Verkaufsoptimierung von IT-Unternehmen:

1. Strategie
2. Führung & Organisation
3. Prozesse & Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsgrad
4. Finanzielle Gestaltungsmaßnahmen



Abbildung 1: Die vier Optimierungsbereiche von IT-Unternehmen vor dem Verkauf

1.1 Strategie

1.1.1 Strategieoptimierung No. 1: Substitutionsrisiko und Positionierung im Markt

Die erste strategische Optimierung liegt in der Überlegung, inwieweit das IT-Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die schnell substituierbar sind. Nicht nur zur Optimierung des Kaufpreises, sondern auch für die nachhaltig erfolgreiche Geschäftsgestaltung ist dieses Thema von großer Bedeutung. Denn nur IT-Unternehmen mit Alleinstellungsmerkmalen und Produkten bzw. Dienstleistungen, die auch in fünf oder zehn Jahren noch wenig Wettbewerb haben, sind lukrativ.

Insbesondere Patente und Gebrauchsmuster für Softwareprodukte oder Vorgehensmodelle sind in diesem Zusammenhang wertvoll für den potenziellen Käufer, da dies Sicherheit und langfristige Cash-Einnahmen verspricht.

Bei dem Thema Substitutionsrisiko spielen auch folgende Fragen eine große Rolle:

- Wie stark ist das Unternehmen abhängig von einem Partnerstatus eines IT Herstellers oder Anbieters?
- Wie lange existiert ein Partnerstatus und in welchem Status ist dieser (Gold- oder Silber-Partner)?
- Wie hoch ist der Innovationszyklus der Softwareprodukte bzw. wie oft wird oder wurde das Produkt rundum erneuert und auf den neusten Stand der Technologie gebracht?

Der zweite Punkt zielt auf das Thema Positionierung und Alleinstellung im Markt. Folgende Fragen sind in diesem Zusammenhang wichtig:

- Wie hoch ist der Spezialisierungsgrad?
- Ist das IT-Unternehmen Problemlöser eines ganz spezifischen Problems?
- Ist das IT-Unternehmen idealerweise „Zielgruppenbesitzer“, also mit der Dienstleistung oder einem IT-Produkt so tief in der Zielgruppe verortet, dass diese

ohne nicht zurecht kommen würde?

- Gab es in den letzten Jahren Diversifizierungsversuche oder echte Diversifizierungsstrategie und wie erfolgreich waren diese?

Im Rahmen des Unternehmensverkaufs wird von Käuferseite immer wieder nach möglichen Problemen und Engpässen gesucht, um den Kaufpreis zu minimieren.

Eine perfekte Vorbereitung im Sinne einer Engpassanalyse des IT-Unternehmens kann allen Argumenten für eine Kaufpreisminderung schnell aushebeln.

Die Abbildung 3.4 zeigt eine Vorlage für eine Engpassanalyse, die einfach aufzubauen und schnell analysierbar ist. Die Engpässe werden sofort klar und können noch vor dem Verkauf optimiert werden oder sind durch klare Argumente in den Verkaufsgesprächen so zu beantworten, dass sie keine Kaufpreisminderung verursachen.

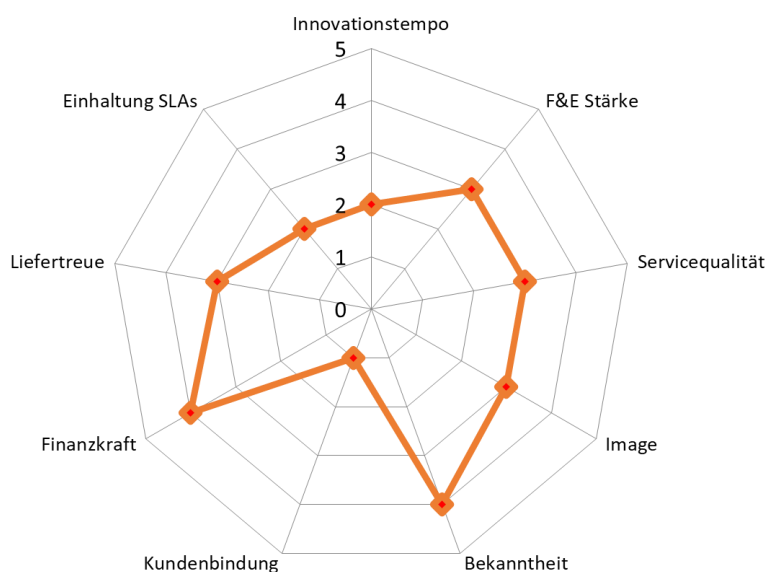


Abbildung 2: Beispiel einer Engpassanalyse

In der beispielhaften Engpassanalyse ist schnell auf den ersten Blick erkennbar, dass die größte Herausforderung die Kundenbindung ist. Auch die SLA-Einhaltung ist nicht sehr hoch, was dazu passt, dass die Kunden das IT-Unternehmen schnell wieder verlassen. Der zuerst anzugehende Engpass ist also die Stärkung und Erhöhung der SLA durch bessere Technik und F&E, so dass

auf dieser Basis auch die Kundenbindung wieder steigt.

1.1.2 Strategieoptimierung No. 2: Trends und Wettbewerb

Zur Vorbereitung auf den wirklichen Nutzen und Mehrwerte des Unternehmens ist es sinnvoll die Stärke im Wettbewerb aufzuzeigen sowie die Aktualität der Angebote (Dienstleistungen und Produkte).

Diese strategischen Wettbewerbsvorteile dienen außerdem der Marktpositionierung und der Abgrenzung zum Wettbewerb. Genauso stellen sie die Vorteile heraus, die die Dienstleistungen oder Produkte den Kunden bieten.

Um Argumente für potenzielle Käufer in puncto Wettbewerbsfähigkeit zu sammeln, sind folgende Fragen geeignet:

- Auflistung Marktanteil und (geschätzte) Marktposition in den einzelnen Geschäftsbereichen und Produktgruppen
- Welche Verhandlungsmacht haben die Lieferanten?
- Welche Ersatzprodukte haben Einfluss auf den Markt des IT-Unternehmens?
- Welche Hürden für den Einstieg in den Markt bestehen für Neu-Einsteiger?
- Welche Wettbewerber sind neben dem IT-Unternehmen auf deinem Zielmarkt tätig?

Diese Fragen helfen Klarheit zu schaffen in welcher Position sich das IT-Unternehmen im Wettbewerb befindet und wie dies gegenüber potenziellen Käufern zu argumentieren ist.

1.1.3 Strategieoptimierung No. 3: Kundenbindung / Die Top 5 Kunden

Es ist für den zukünftigen Käufer sehr wichtig eine Großzahl an Bestands- und Stammkunden zu übernehmen. Daher sollten Sie genau herausarbeiten, wie groß der Anteil an echten Stammkunden im Kundenportfolio ist.

Daneben ist es sehr wichtig sogenannte „Klumpenrisiken“ zu erkennen und – falls vorhanden – in Verkaufsgesprächen vernünftig argumentieren zu können, warum diese keine Risiken

beinhalten.

Folgende Themen sind zu bearbeiten:

- Auflistung der Top 10 Kunden nach Umsatz gesamt und nach Produktgruppe und/oder Geschäftsbereich
- Auflistung der Top 5 Kunden nach Deckungsbeitrag
- Auflistung der Kunden nach Produktart oder -gruppe
- Auflistung der Kunden nach Regionen
- Kundenstruktur mit ABC Analyse gesamt und je nach Produktgruppe bzw. Geschäftsbereich
- Anzahl Neu-Kunden und Anzahl verlorener Kunden je nach Produktgruppe bzw. Geschäftsbereich

1.1.4 Strategieoptimierung No. 4: Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell von IT-Unternehmen ist das Fundament der strategischen Ausrichtung. Gerade in Zeiten der Digitalisierung, in der sich solche Geschäftsmodelle rasend schnell ändern, müssen IT-Unternehmen aufpassen und dranbleiben.

Denn IT-Unternehmen mit Softwareprodukten auf Client/Server-Basis und dem Verkauf per Einmallizenz anstatt Abonnement sind für potenzielle Käufer nicht von großem Interesse. Der Umstieg auf SaaS wäre zu komplex, zu teuer und würde die Ersparnis beim Kaufpreis zu schnell wieder auffressen.

Daher ist es für IT-Unternehmer so wichtig, schon in der Vorbereitungs- und Optimierungsphase vor einem Verkauf solche Stellschrauben zu erkennen. Auch wenn eine solche Umstellung nicht mal schnell getan ist, sondern Jahre verschlingen kann, ist es trotzdem ratsam, darüber nachzudenken ob es im Sinne eines Trade-Off sinnvoll ist dies vor dem Verkauf zu tun oder nicht.

Zum tieferen Einstieg in die Geschäftsmodellanalyse und -entwicklung empfiehlt der Autor das „Business Model Canvas“ (<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>) oder das Geschäftsmodell von Spinnovation (siehe das Buch: „Spinnovation“ von Dr. Friedrich und Dr. Venter).

1.2 Führung und Organisation

1.2.1 Führungsoptimierung No. 1.: Unabhängigkeit vom Eigentümer

Insbesondere bei kleineren IT-Unternehmen bis ca. 20-30 Mitarbeitern ist der größte Knackpunkt beim Unternehmensverkauf die Abhängigkeit vom Inhaber. In dieser Größenordnung hat der Inhaber nämlich noch persönlich die Kontakte zu allen Kunden, Lieferanten und ohne sein Know-how im Unternehmen geht gar nichts, da er immer noch alles bis in Kleinigkeiten selbst entscheidet. Eine solche Abhängigkeit ist für den potenziellen Käufer schlecht und wird mit einem großen Abschlag beim Verkaufspreis einhergehen.

Es ist daher äußerst wichtig, dass vor einem potenziellen Unternehmensverkauf die Abhängigkeit des Unternehmens vom Inhaber bzw. Hauptgesellschafter zurückgefahren wird. Dazu zählt insbesondere, dass der Eigentümer eine zweite Führungsebene aufbaut mit weitreichenden Kompetenzen und die wesentlichen Kundenkontakte in dritte Hände - zum Beispiel in die seines Vertriebsleiters - gibt.

Auch eine Abhängigkeit von großen Aufträgen kann sich kaufpreismindernd auswirken. In solchen Fällen macht eine Aufteilung in Einzelaufträge inklusive einer transparenten Vor- und Nachkalkulation Sinn.

Das IT-Unternehmen muss unabhängig vom Unternehmer sein. Die Unabhängigkeit vom Gründer bzw. Inhaber ist für den Käufer sehr wichtig und hat entsprechend positive Auswirkungen auf den Verkaufspreis.

1.2.2 Führungsoptimierung No. 2: Die zweite Führungsebene

Neben der dargestellten Abhängigkeit muss eine zweite Führungsebene im Unternehmen existieren, die idealerweise in der Lage ist die Geschäfte autark zu führen. Das ist insbesondere für strategische Investoren wie PE ein wichtiges Kernelement einer Übernahme ohne Risiken,

wenn das IT-Unternehmen zunächst autark weitergeführt werden soll.

Bei der späteren Integration des IT-Unternehmens ist es ebenfalls hilfreich, wenn der neue Geschäftsführer eine funktionierende zweite Führungsebene vorfindet.

Wenn dies noch nicht im IT-Unternehmen implementiert ist, dann ist es ratsam für die Verkaufsvorbereitungen darauf ein gewichtiges Augenmerk zu legen.

1.2.3 Führungsoptimierung No. 3: Organigramme, Rollen und Stellenbeschreibungen

Kleinere IT-Unternehmen haben meistens noch keine ausführlichen Beschreibungen der Aufbau- und Ablauforganisation, wie zum Beispiel detaillierte Organigramme, Stellen- oder Rollenbeschreibungen. Das ist auch nicht verwerflich, sondern nachvollziehbar. Denn nur ab einer gewissen Unternehmensgröße rechtfertigen solche Strukturen den Aufwand.

Für die Vorbereitung auf einen Unternehmensverkauf ist es aber sinnvoll, zumindest ein Organigramm und grobe Stellenbeschreibungen auch für kleinere Unternehmen anzufertigen. Das gibt wesentlich mehr Transparenz und zeugt von Professionalität bei potenziellen Käufern.

Insbesondere IT-Unternehmen leben von Ihrem Know-how. Da dieses so wichtige Beurteilungskriterium für IT-Unternehmen nicht in der Bilanz als immaterieller Vermögenswert auftaucht, ist es für potenzielle Käufer sehr wichtig zum Thema Mitarbeiter-Skills und Know-how einen guten Überblick zu bekommen.

Eine solche Matrix von Mitarbeitern auf der y-Achse und den Fähigkeiten/Skills und Erfahrungen auf der x-Achse gibt neben dem Wissensstand auch Überblick über mögliche Abhängigkeiten von Personen. Dies ist sehr wichtig, denn wir will schon ein Unternehmen kaufen, bei dem die wichtigsten Know-how Träger nur 1 oder 2 Personen sind, die dann vielleicht kündigen und damit die ganze Transaktion plötzlich Ihren Wert verliert.

Skills	Skill Level	SAP EWM Consultant	SAP EWM Senior Consultant	SAP S/4 HANA Specialist EWM	SAP S/4 HANA Strategie	Change Consultant
SAP EWM R/3	1 ●	●	●	●	●	●
SAP EWM S/4HANA	2 ●	●	●	●	●	●
SAP S/4HANA Strategie, Roadmap	2 ●	●	●	●	●	●
Change / Transformation	2 ●	●	●	●	●	●

● Expert ● Practioner ● Novice

Abbildung 3: Die Skill-Matrix als Beispiel

Die Skill-Matrix muss insbesondere transparent machen wo Abhängigkeiten bestehen zu Mitarbeitern, die ein besonderes Know-how für eine Software haben, die nur von 1 oder 2 Mitarbeitern gegeben ist. Gerade in der IT ist es oft so, dass Software zum Teil oder auch ganz auf „alten“ Programmiersprachen basiert und dieser nur noch von 1 oder 2 Personen im Unternehmen gekannt werden. Ältere Software-Programme sind schlecht dokumentiert oder so groß und komplex geworden, dass nur die „alten Hasen“ genau wissen wie der Programmcode zu ändern und zu pflegen ist. Das ist für den Verkauf eines Unternehmens sehr schwierig und Abhilfe zu schaffen ist oftmals auch nur mittel- und langfristig möglich. Ein Verkauf ist hier fast unmöglich.

Auch das Thema „Altlasten“ im Personaltableau ist ein wichtiges Thema bei der Vorbereitung des Unternehmens auf einen potenziellen Verkauf. Oft werden Personalmaßnahmen auf die lange Bank geschoben. Innerlich gekündigte Mitarbeiter wurden nicht gekündigt und notwendige Maßnahmen nicht ergriffen aus Angst vor interner Unruhe und der Angst vor Klagen und langen gerichtlichen Prozessen vor den Sozialgerichten.

1.2.4 Führungsoptimierung No. 4: Recruiting und HR-Demographie

Der IT-Personalmarkt ist einer der schwierigsten im deutschsprachigen Raum. Es gibt kaum

Nachwuchs und die Konkurrenz ist sehr groß. Daher ist es für potenzielle Käufer überaus wichtig zu verstehen, wie und durch welche Aktivitäten das zu übernehmende Unternehmen sein IT-Personal aktuell gewinnt.

Daneben ist es sehr wichtig zu erfahren, wie die Alterspyramide im Unternehmen aufgebaut ist. Gibt es eine gute Mischung aus Jung und Alt, erfahrenen Mitarbeitern und wissbegierigen jungen Leuten?

Zeigen Sie folgende Themen auf, um den potenziellen Käufer zu zeigen, dass dieses Thema im IT-Unternehmen für die Zukunft gut aufgestellt ist:

- Alterspyramide des IT-Unternehmens
- Erfahrungsgrad pro Mitarbeiter (Verweis auf die oben dargestellt Skill-Matrix)
- Risiken durch wichtiges Know-how oder Kenntnisse/Erfahrungen, die nur an einer Person hängen
- Auflistung des Marketing und Social-Media-Aktivitäten zur Werbung bzw. Rekrutierung von IT Spezialisten
- Kündigungsquote der vergangenen Jahre

1.3 Prozesse und Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsgrad

1.3.1 Prozessoptimierung No. 1: Wesentliche Shared Service Prozesse sind automatisiert

Gerade in den sogenannten Shared Services wie Buchhaltung, Personal und interne IT können Prozesse stark automatisiert werden. Für den potenziellen Käufer kann das ein starkes Argument sein, denn automatisierte Shared Services verursachen wesentlich weniger Overhead-Kosten und steigern somit den Gewinn/EBIT.

Andersherum ist das auch für den Verkaufspreis ein wichtiges Thema. Denn auf Ebene des EBITs (oder EBITDA) werden mit Hilfe von Multiples in der IT-Branche die Unternehmenswerte

ermittelt. Wenn die Overhead-Kosten gering sind, so steigert dies den EBIT (EBITDA) und damit den Unternehmenswert.

Folgende Fragen sind wichtig zur frühzeitigen Klärung im Verkaufsprozess:

- Welche Prozesse in der Buchhaltung sind schon automatisiert, in welchen gibt es leicht zu hebendes Automatisierungspotenzial?
- Nutzen Sie Bots für die Automatisierung von Procure-to-Pay und Order-to-Cash bis hin zu Finanzplanung und Analyse sowie für Steuerangelegenheiten?
- Gibt es Möglichkeiten und Quick Wins in der Automatisierung der Shared Services, die sofort ins Auge fallen?
- Welche „Papierprozesse“ können schnell und unbürokratisch abgeschafft werden bzw. digitalisiert werden?

1.3.2 Prozessoptimierung No. 2: Internetauftritt und Social-Media-Aktivitäten

Im Rahmen des Konzeptes AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) kann durch einen SEO-optimierten Internetauftritt sowie sinnvoller Social-Media-Aktivitäten mit lesenswerten und nutzenbringenden Artikeln sowohl Attention als auch Interest bei potenziellen Kunden hergestellt werden.

Diese Tatsache ist für potenzielle Käufer wichtig zu wissen und sollte bewusst angeführt werden, wenn es denn vorhanden ist. Die folgende Liste dient dem Überblick zur Vorbereitung dieses Optimierungspunktes:

- Anzahl der Internetauftritte und Besucherstatistik über die letzten 2 Jahre
- Auflistung der Social-Media-Aktivitäten inklusive Anzahl Follower des IT-Unternehmens bei LinkedIn und/oder XING
- Aufwand / Kosten für SEO / SEM Aktivitäten und die daraus resultierenden Erfolge in Form von Rankings der wichtigsten Keywords

1.3.3 Prozessoptimierung No. 3: CRM-System und Kundenprozess

Als Eigentümer eines IT-Unternehmens sind die Vorteile eines CRM sicherlich bewusst, aber

um es für potenzielle Käufer einfach zu machen, sollten die Vorteile noch einmal verdeutlicht werden:

- Schaffen von Transparenz im gesamten Vertriebsprozess
- Übersicht über den gesamten Customer Lifetime Value
- Effizienz und Produktivität: Entlasten Sie ihre Mitarbeiter durch Automation
- Erkenntnisse gewinnen: KI, Analysen und Kennzahlen
- Entscheidungsgrundlagen: exakte Prognosen
- Optimierung der Kundenbindung

1.3.4 Prozessoptimierung No. 4. Kennzahlensystem

Kennzahlensysteme erinnern immer an die gute alte Balanced Scorecard aus den 1980er und den 1990ern. Heute spricht man von Dashboards, die im Grunde sehr ähnliche Funktionen wie eine BSC ausführen.

Es geht um die Nutzung eines funktionierenden und zielführenden Kennzahlensystems zur Unternehmenssteuerung.

Folgende Punkte sind in diesem Zusammenhang vorher zu klären:

- Was sind die Top 3 Kennzahlen des IT-Unternehmens?
- Wie werden diese erhoben und wie haben diese sich in den letzten 3 Jahren entwickelt?

1.4 Finanzielle Gestaltungsmaßnahmen

Bei der Kalkulation des Unternehmenswertes sind die Zahlen aus dem Rechnungswesen maßgebend. Daher ist es im Rahmen der optimalen Vorbereitung eine der wichtigsten Aufgaben die Bilanzpolitik genau unter die Lupe zu nehmen.

Oft wird der Unternehmenswert mit sogenannten Multiples berechnet, die auf EBIT oder EBITDA beruhen. Das EBIT, also „Earnings before Interests and Tax“ (Gewinn vor Steuern und

Zinsen) ist also eine sehr wichtige Größe für den Kaufpreis. Und bei der Ermittlung dieses Gewinns lässt sich nach deutschem Recht im Rahmen der Bilanzpolitik oder des sogenannten „financial engineering“ ein gewisser Rahmen abstecken, sprich: In gewissen Grenzen ist es erlaubt, den Gewinn höher oder niedriger auszuweisen.

Es geht dabei um sogenannte bilanzpolitische Maßnahmen, die sich in drei Kategorien fassen lassen (dies gilt nur für Unternehmen, die zur Gewinnermittlung eine Bilanz anfertigen; es gilt nicht für Einnahmeüberschussrechnungen. Im Einzelnen ist dies mit dem Steuerberater zu klären):

- Bilanzierungswahlrechte
- Bewertungswahlrechte
- Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen

1.4.1 Finanzielle Optimierungen No. 1: Financial Engineering - Bilanzierungswahlrechte

Die **Bewertungswahlrechte** eröffnen die Möglichkeit zu entscheiden mit welchem Wertansatz die in der Bilanz erfassten Positionen ausgewiesen werden sollen. Wenn das Ziel ein möglichst hoher Gewinn ist, so muss der Wertansatz von Vermögensgegenständen möglichst hoch und der Wertansatz für Verbindlichkeiten möglichst gering sein.

Folgende Gestaltungsmöglichkeiten sind generell im Rahmen der Bilanzierungswahlrechte anwendbar¹:

- Aufwand für die Schaffung immaterieller Vermögensgegenstände des Anlagevermögens kann aktiviert werden (§ 248 Abs. 2 Satz 1 HGB); dies können beispielsweise selbsterstellte Software, Patente oder Prototypen sein
- In der Handelsbilanz können aktive latente Steuern aktiviert werden (§ 274 Abs. 1 Satz 2 HGB). Diese entstehen, wenn der steuerliche Gewinn höher ist als der handelsrechtliche.
- Für ein Disagio (die Differenz zwischen dem Erfüllungsbetrag einer Verbindlichkeit und dessen Ausgabebetrag) darf ein Rechnungsabgrenzungsposten auf der Aktivseite der Bilanz aufgenommen werden (§ 250 Abs. 3 HGB)
- Für Pensionsverpflichtungen, die aus vor dem 1.01.1987 erteilten unmittelbaren Zusagen resultieren, kann ein Passivposten in der Bilanz gebildet werden (Art. 28 Abs.

¹ siehe Schnee-Gronauer: „Unternehmensverkauf“, S. 50f.

1 EGHGB). Die Passivierung ist damit in der jeweiligen Periode gewinnerhöhend.

1.4.2 Finanzielle Optimierungen No. 2: Financial Engineering – Bewertungswahlrechte

Die **Bewertungswahlrechte** geben Ihnen die Möglichkeit zu entscheiden mit welchem Wertansatz die in der Bilanz erfassten Positionen ausgewiesen werden sollen. Wenn Ihr Ziel ein möglichst hoher Gewinn ist, so muss ein möglichst hoher Wertansatz von Vermögensgegenständen und einen möglichst niedrigen Wertansatz für Verbindlichkeiten.

Laut Schnee-Gronauer bieten sich folgende Optionen an (in Anlehnung an Schnee-Gronauer, S. 51f.):

- Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens besitzen Spielräume sowohl bei der Nutzungsdauer als auch bei der Wahl der Abschreibungsmethode (siehe § 253 Abs. 1 Satz 1 HGB). Zusammengefasst bedeutet das: Je niedriger die Abschreibung, desto höher der Gewinnausweis.
- Auch die Bewertung der Vorräte bietet Spielraum zur Gestaltung in der Art, dass Bewertungsvereinfachungen genutzt werden können. Es besteht auch die Möglichkeit bei der Ermittlung der Herstellungskosten Teile der allgemeinen Verwaltungskosten in diese hineinzurechnen. Eine höhere Bewertung des Vorratsvermögens führt zu einem höheren Gewinnausweis.
- Es bestehen auch Ermessensspielräume bei der Bestimmung des Ausfallrisikos im Rahmen der Wertberichtigung von Forderungen und bei der Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Rückstellungen. Hier kann durch eine optimistische Risikoeinschätzung der Gewinn erhöht werden.

1.4.3 Finanzielle Optimierungen No. 3: Financial Engineering – Sachverhaltsgestaltende Maßnahmen

Unter den sogenannten Sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen wird die Gestaltung von Geschäftsvorfällen vor dem Bilanzstichtag verstanden. Nach Schnee-Gronauer (siehe Schnee-

Gronauer, S. 51ff.) gehören dazu die folgenden Punkte:

- Die zeitliche Verlagerung von Geschäftsvorfällen
- Das Hinausschieben von Investitionen
- Das Vorziehen von ursprünglich für das Folgejahr geplante Lieferungen

Darüber hinaus sind Maßnahmen möglich, die keine Auswirkung auf den Gewinn haben, aber die Bilanzstruktur beeinflussen. Dazu zählen laut Schnee-Gronauer:

- Die Aufrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen verbundenen Unternehmen
- Die Verschiebung von Zahlungen zur Erhöhung der liquiden Mittel
- Der Einsatz von Leasing sowie Sale-and-Lease-back oder Factoring

Ein weiterer Ansatzpunkt im Rahmen der sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen ist der Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen. Das sind Gegenstände, die nicht mehr für die Erbringung der Unternehmensleistungen benötigt werden. Mit dieser Maßnahme kann der Verkaufspreis erhöht werden und es lassen sich drei positive Resultate erzielen (in Anlehnung an Schnee-Gronauer, Seite 52f.):

- Wenn der Verkaufspreis des nicht betriebsnotwendigen Vermögens über dem Buchwert liegt führt dies zur Aufdeckung von stillen Reserven und führt im Jahr der Veräußerung zu einer Erhöhung des Gewinns / EBIT
- Wenn der Verkauf mit Vorlauf geplant und angegangen werden kann, dann kann ein höherer Verkaufspreis erzielt werden, da nicht betriebsnotwendige Vermögen bei der Bewertung des IT-Unternehmens nur mit dem (ggf. diskontierten) Liquidationswert berücksichtigt wird.
- Dem potenziellen Käufer erleichtert es die Finanzierung des Kaufpreises, da er nicht auch noch das für ihn wertlose nicht betriebsnotwendige Vermögen erwerben muss.

1.4.4 Finanzielle Optimierungen No. 4: Planzahlen und Hochrechnungen

Es ist für den potenziellen Verkäufer sehr wichtig neben den Ist-Zahlen des Jahresabschlusses

(GuV sowie Bilanz) auch Planungen bzw. Hochrechnungen, zumindest für der Gewinn- und Verlustrechnung zu bekommen.

Es sollte mindestens eine Planung für die kommenden sechs Monate vorliegen, idealerweise für die kommenden drei bis fünf Jahre. Auf dieser Basis können wertvolle Diskussionen über den zukünftig zu erwartenden Wert des IT-Unternehmens geführt werden, die bei den Verhandlungen sehr wichtig sind.

Im Information Memorandum von Kolbendreher ist eine Planung für die kommenden zwei Jahre dargestellt (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) auf Basis der GuV sowie der Bilanz. Idealerweise könnte man dies noch ergänzen um die Cash-Flows, aber in diesem Beispiel wurde zur Bewertung das Multiple-Verfahren dem Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF Verfahren) vorgezogen.

1.5 SWOT Analyse als Resümee

Als runder Abschluss der Optimierungsmaßnahmen dient die SWOT-Analyse. In der Abbildung 3.7 ist beispielhaft eine SWOT-Analyse des Beispielunternehmens Kolbendreher (siehe Buch „Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen“, Volker Johanning, Springer Verlag).



Abbildung 4: Eine SWOT Analyse

2 Über den Autor / Kontakt

Volker Johanning

Lange Horst 8

49448 Marl am Dümmersee

Telefon: 0160-90159662

Email: volker@johanning.de

Website: www.it-nachfolge.de und www.johanning.de

Berufserfahrung

Mehr als 20 Jahre Erfahrung im Management von Konzernen und großen/mittelständischen Unternehmen.
 Seit 12 Jahren freiberuflicher Strategieberater und Interim Manager mit Fokus auf die Themen IT-Strategie, Organisationsentwicklung und Transformations-/Carve-Out-Management
 Besondere Expertise im Bereich Digitalisierung, IT-Strategie, IT-Organisation und Führung sowie M&A



Referenzen



Qualifikation

- Diplom Kaufmann, Diplom Informatiker
- Zertifizierter Restrukturierungs- und Sanierungsberater (IFUS-Institut, Hochschule Heidelberg)
- Zertifizierter Management Coach (DBVC) und Organisationsentwickler (DBVC), Strategieberater IHK (St. Galler Management Modell)

Bücher

- „IT-Strategie“, Dez 2014, sowie 2. Auflage Juni 2021 (Springer)
- „Car IT kompakt: Das Auto der Zukunft“, August 2015 (Springer)
- „Organisation und Führung der IT“, November 2020 (Springer)
- „Nachfolge und Verkauf von IT-Unternehmen“, Sep. 2022 (Springer)



So bin ich

OFFEN – BODENSTÄNDIG – KONSEQUENT – MENSCHLICH – NORDDEUTSCH - MACHER