



# Carve-Out-Transaktionen: Rechtliche, finanzielle und IT-Herausforderungen meistern

# Vorstellung & Gliederung

# Referenten



**Christofer Mellert**  
Corporate/M&A  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 211 8772 2947  
E-Mail: [cmellert@deloitte.de](mailto:cmellert@deloitte.de)



**Dr. Till Contzen**  
Lead Digital Law  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 69 719188439  
E-Mail: [tcontzen@deloitte.de](mailto:tcontzen@deloitte.de)



**Klaus Gresbrand**  
Corporate/M&A | LFT | LMS  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 211 8772 2501  
E-Mail: [kgresbrand@deloitte.de](mailto:kgresbrand@deloitte.de)

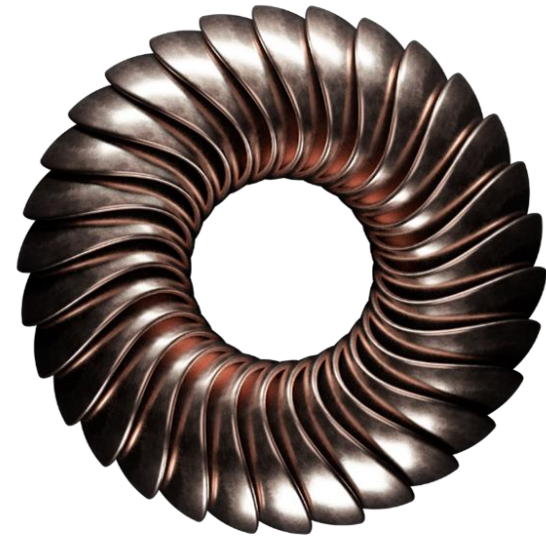


**Dr. Maximilian Tucher**  
Transactions | M&A  
Partner | Strategy, Risk & Transactions

Tel.: +49 21187723066  
E-Mail: [mtucher@deloitte.de](mailto:mtucher@deloitte.de)

# Gliederung

- I. Einführung und Überblick
- II. IT Carve-Out: Rechtliche Herausforderungen erkennen und meistern
- III. Operativer Carve-Out: Interdependenzen zwischen der operativen und rechtlichen Perspektive
- IV. Einsatz von Generativer KI (GenAI)
- V. Zusammenfassung



# I. Einführung und Überblick

# Carve-Out

## Überblick



### Strategische Fokussierung

- Konzentration auf **Kernkompetenzen**
- Neuausrichtung der **Unternehmensstrategie**: Ein Bereich passt nicht mehr zur langfristigen Vision oder zum Portfolio.

### Wertsteigerung

- Eigenständige **Bewertung**: Ein ausgegliederter Bereich kann als eigenständiges Unternehmen am Markt oft höher bewertet werden.
- **Investorenzugang**: Ermöglicht gezielte Investitionen in den ausgegliederten Bereich, z. B. durch Private Equity oder Börsengang (IPO).



### Operative Gründe

- **Flexibilität** und Agilität: Der ausgegliederte Bereich kann schneller Entscheidungen treffen und sich besser an Marktbedingungen anpassen.
- **Unterschiedliche Geschäftsmodelle**: Wenn die Anforderungen (z. B. Technologie, Kunden, Prozesse) stark voneinander abweichen.

### Finanzielle Motive

- **Liquiditätsgewinn**: Verkauf des Carve-Outs bringt Kapital für Investitionen oder Schuldentilgung.
- **Kostenoptimierung**: Reduktion von Overhead und Komplexität im Konzern.

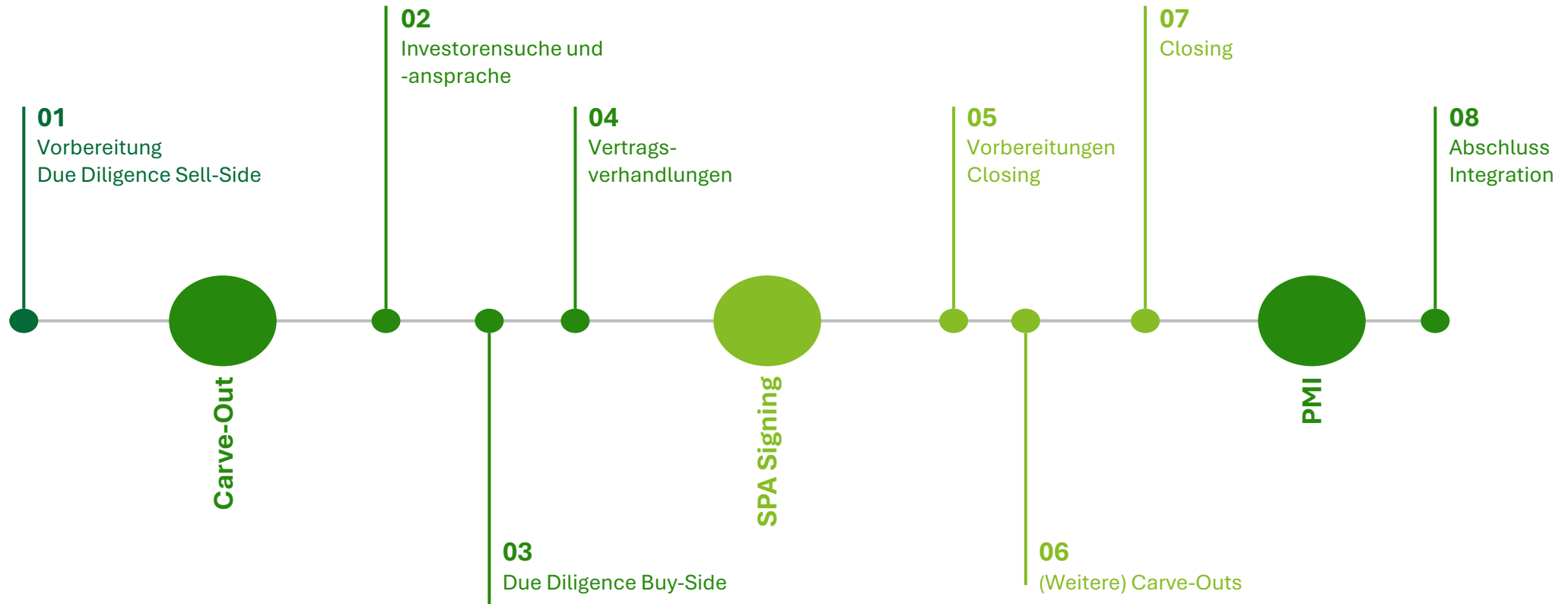


### Regulatorische oder rechtliche Gründe

- **Kartellrechtliche Auflagen**: Bei Fusionen oder Übernahmen kann eine Ausgliederung vorgeschrieben sein.
- **Compliance-Anforderungen**: Unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen für verschiedene Geschäftsfelder.

# Carve-Out im M&A-Kontext

## Transaktionsphasen



# Carve-Out

## Risiken

### 1. Operative Risiken

- **Komplexität der Trennung:** IT-Systeme, Prozesse und Lieferketten sind oft stark integriert. Die Entflechtung kann teuer und zeitaufwendig sein.
- **Know-how-Verlust:** Schlüsselmitarbeiter könnten das Unternehmen verlassen, wenn ihre Zukunft unklar ist.
- **Unterbrechungen im Geschäftsbetrieb:** Übergangsphasen können zu Produktions- oder Serviceausfällen führen.

### 3. Strategische Risiken

**Verlust von Synergien:** Gemeinsame Ressourcen, Einkaufsvorteile oder Markenstärke gehen verloren.

**Marktreaktion:** Kunden und Investoren könnten die Ausgliederung negativ bewerten.

### 5. Kulturelle Risiken

**Identitätsverlust:** Mitarbeiter des ausgegliederten Bereichs müssen sich neu orientieren.

**Motivationsprobleme:** Unsicherheit kann die Produktivität senken.

1

2

3

4

5

### 2. Finanzielle Risiken

- **Hohe Transaktionskosten:** Beratung, rechtliche Prüfungen, IT-Migration und Übergangsservices verursachen erhebliche Kosten.
- **Fehleinschätzung des Werts:** Der Carve-Out kann unter Marktwert verkauft werden oder weniger Synergien bringen als erwartet.
- **Steuerliche Risiken:** Komplexe steuerliche Auswirkungen bei der Abspaltung.

### 4. Rechtliche und regulatorische Risiken

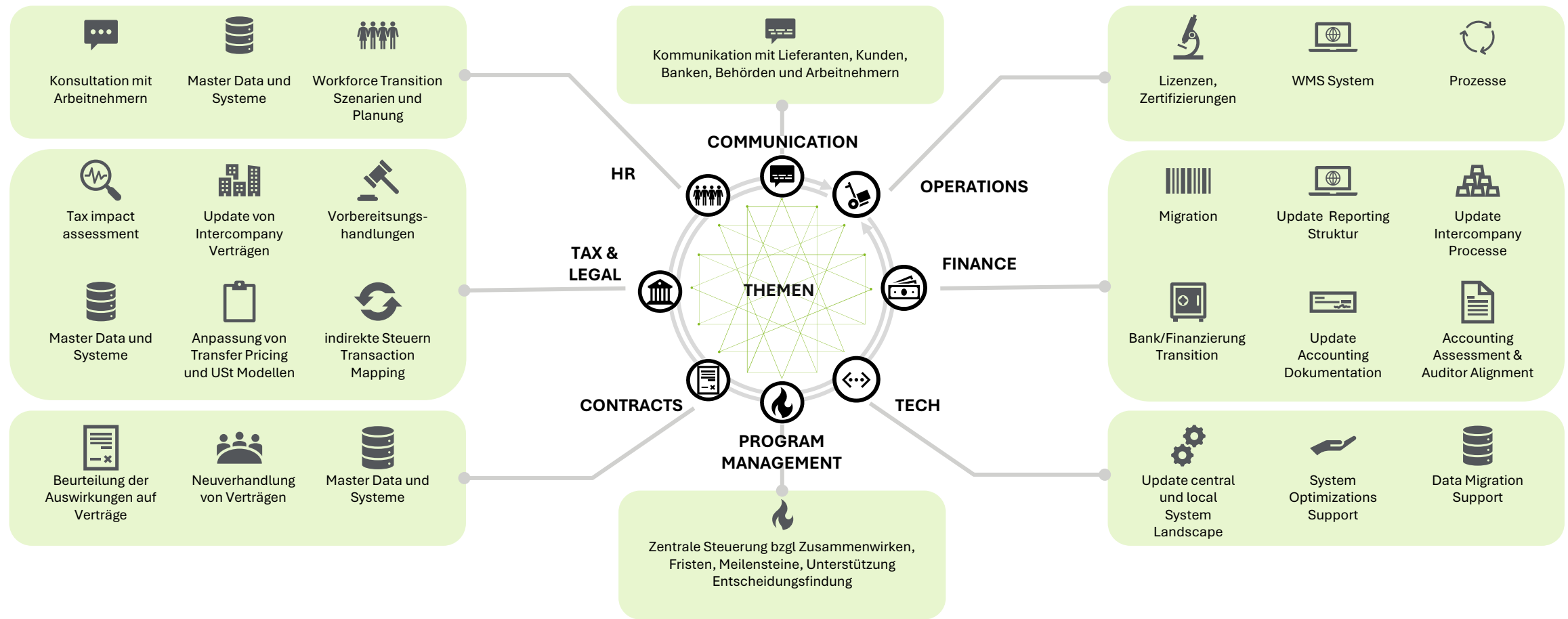
**Compliance-Probleme:** Trennung kann neue regulatorische Anforderungen auslösen.

**Vertragsrisiken:** Lieferanten- und Kundenverträge müssen neu verhandelt werden.



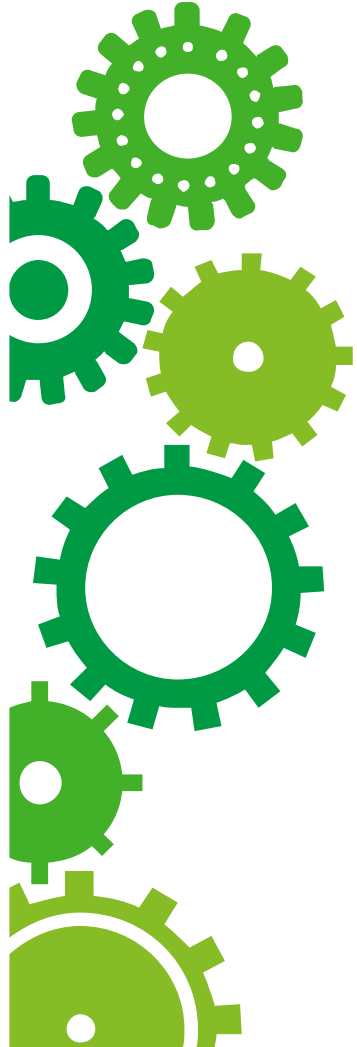
# Carve-Out

## Themen & Stakeholder



## **II. IT Carve-Out: Rechtliche Herausforderungen erkennen und meistern**

# Ausgangslage (aus Sicht des Juristen)



Der IT-Betrieb ist ein entscheidender Bestandteil jedes Unternehmens...

- IT-Betrieb ist ein **wesentlicher Erfolgsfaktor** für Unternehmen.
- Sie sind entscheidend für die **Aufrechterhaltung der Betriebskontinuität** des Unternehmens.
- **Day-1-Readiness** ist daher von entscheidender Bedeutung und in den meisten Transaktionen eine **wichtige vertragliche Bedingung**.

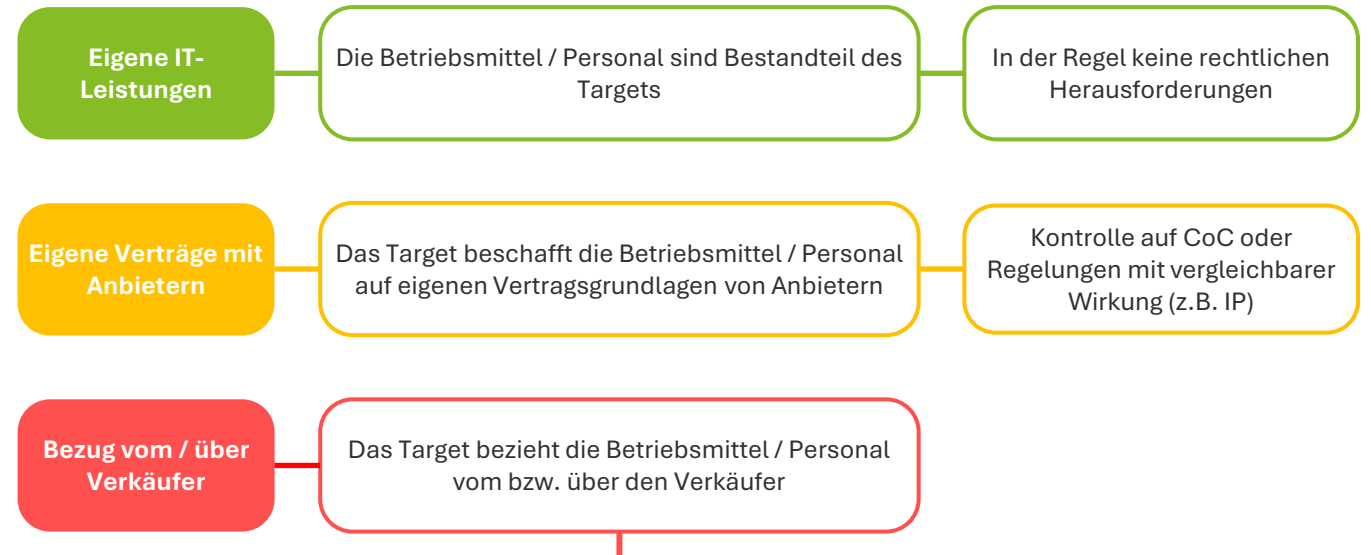
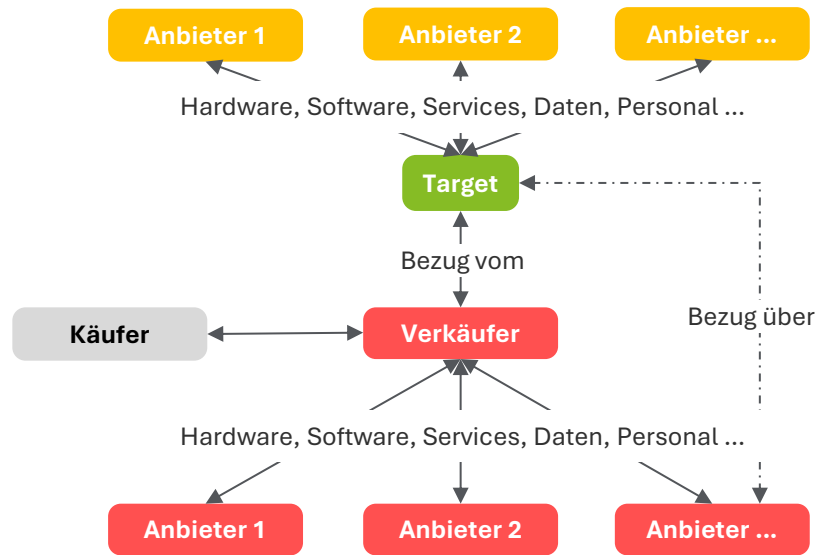
...was zu unerwarteten und unnötigen Kosten oder rechtlichen Risiken führt

- Der Carve-Out kann nicht allein juristisch gelöst werden, sondern hat **technische sowie operative Abhängigkeiten** und/oder Maßnahmen bedürfen der **Zustimmung Dritter** und kann **erhebliche Kosten** verursachen, die oft nicht so transparent sind, wie sie auf den ersten Blick erscheinen können.
- Es **droht (rechtliche) Unsicherheit**, wenn die Themen nicht frühzeitig aufgelöst werden.

...wobei zwar das Operative meist mitgedacht, die juristische Komponente aber oft unterschätzt wird...

- Die **rechtliche Komplexität** der Integration oder Trennung von operativen Einheiten in/aus einem bestehenden Konglomerat wird meist unterschätzt.
- Die Bewertung und Vorbereitung der **rechtlichen Durchführbarkeit des Carve-Outs** muss frühzeitig im Veräußerungs-/Erwerbsprozess erfolgen.
- Darauf basierend muss ein **verbindlicher Rechtsrahmen** entwickelt werden.

# Sicherstellung der Betriebskontinuität im Rahmen eines IT Carve-outs aus juristischer Sicht



## 3 Optionen für die vertragstaugliche Umsetzung der Betriebskontinuität

### 01 (Neu-)Beschaffung durch das Target

Die erforderlichen Betriebsmittel werden durch den Käufer eigenständig beschafft / Personal eingestellt

- **Mitwirkungspflichten** Verkäufer
- Eingliederung in bestehende **Käufer-Organisation** (z.B. Erweiterung Lizenzen, Beschaffung direkt vom Verkäufer)

### 02 Transfer von Verkäufer

Die erforderlichen Betriebsmittel / Personal werden von dem Verkäufer dauerhaft auf das Target übertragen.

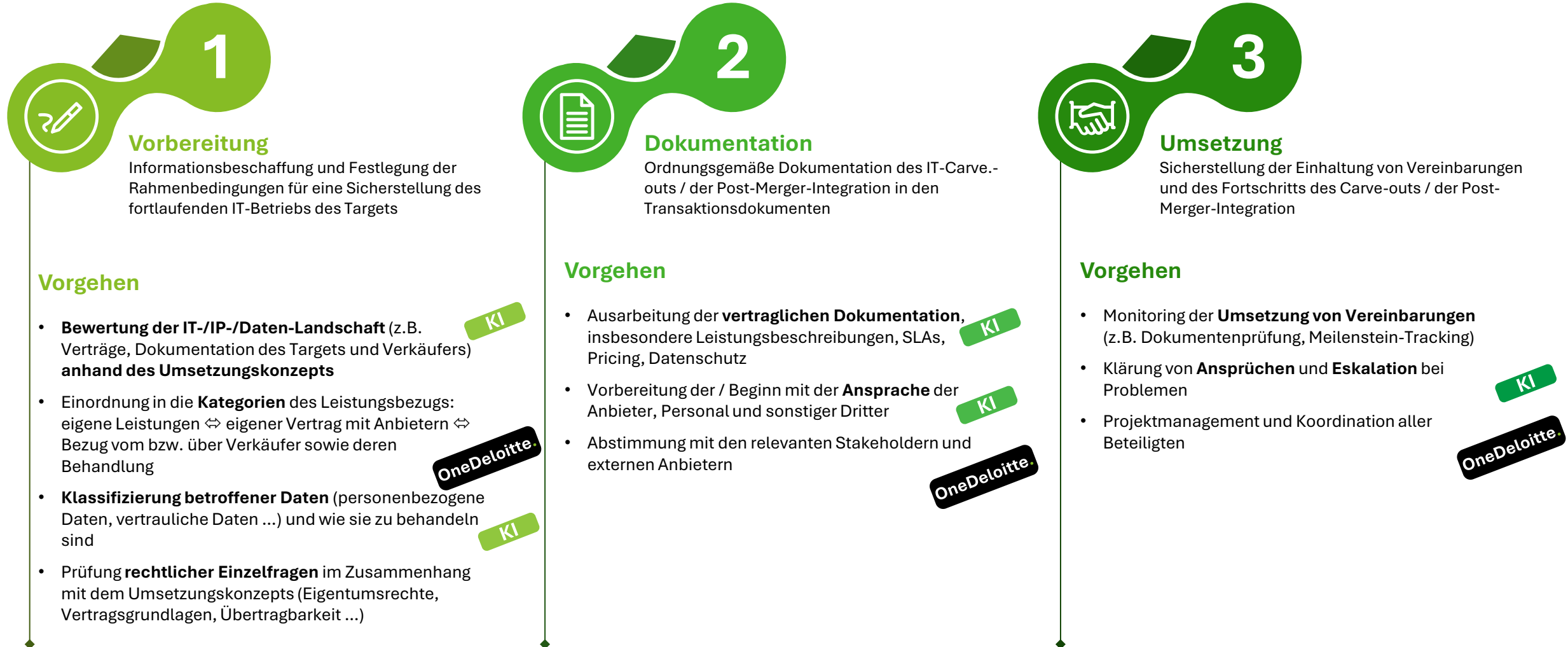
- **Zustimmungserfordernisse** von Anbietern zur Übertragung / Schranken der Nutzungsrechte insb. bei Software zu beachten
- Oftmals **Weiternutzung von Software auch beim Verkäufer** oder Konzerngesellschaften des Verkäufers erforderlich → nicht ohne Mitwirkung des Anbieters möglich
- Übertragung von Betriebsmitteln / Personal kann **Betriebsübergang** auslösen
- **Trennung der Datenbestände** muss vollzogen werden

### 03 Temporäre Bereitstellung durch Verkäufer

Die Beistellung erfolgt für einen begrenzten Zeitraum über ein Transitional Service Agreement (TSA).

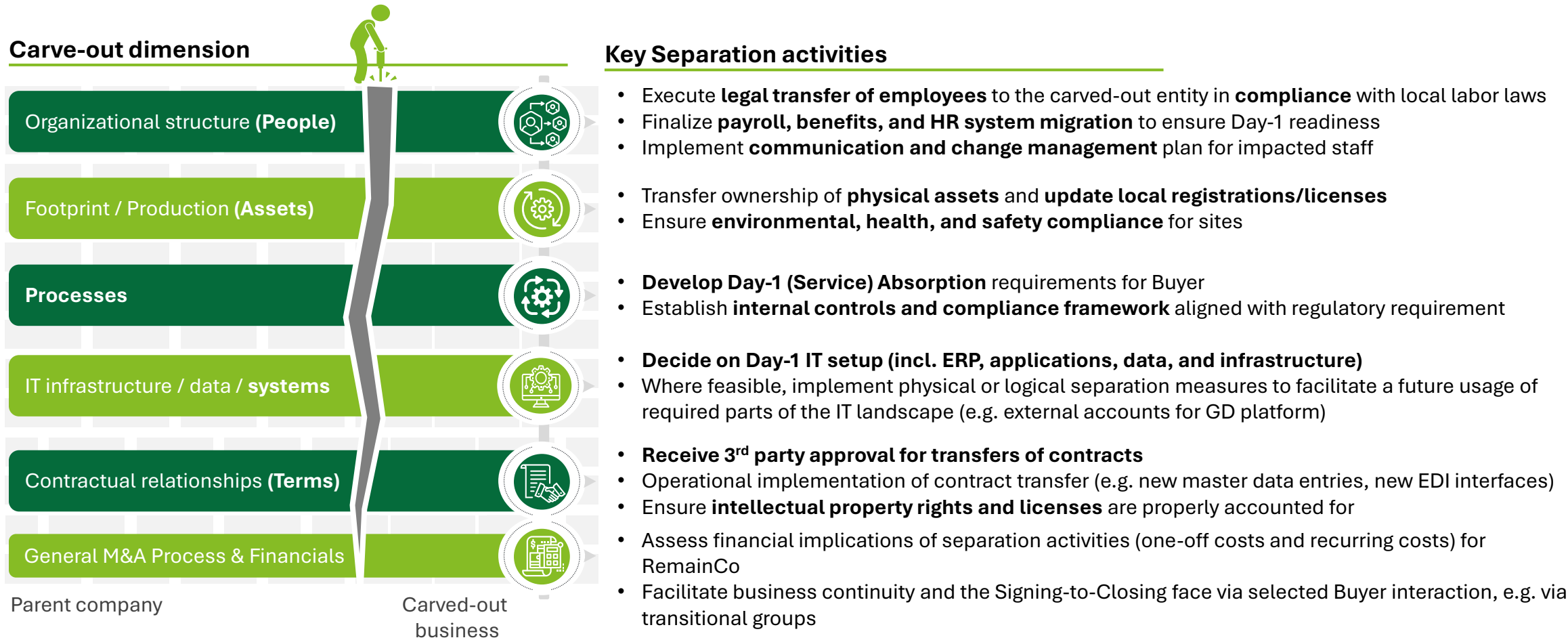
- Verkäufer **als IT-Dienstleister**: klare Leistungsbeschreibung (SaB?), SLAs, Haftung, Preisgestaltung ...
- **Getrennte Datenhaltung** und Nutzungs- und Zugriffsrechte, Domains, E-Mail Adressen usw.
- Regulatorik (NIS2, DORA ...)
- **Zustimmungserfordernisse** der Anbieter / Personal (Betriebsrat?)
- **Dauer des Übergangszeitraums** und Verlängerung sowie **Exit Support**

# Vorgehensweise



# **III. Operativer Carve-Out: Interdependenzen zwischen der operativen und rechtlichen Perspektive**

# Operational Carve-out approach (1/2)



# Operational Carve-out approach (2/2)

## Separation Best Practices

### Strong Governance with clear responsibilities

- Establish a Separation Management Office (SMO) as the central coordination hub
- Define clear roles and responsibilities across all workstreams early in the process
- Assign accountability for financial and operational topics to avoid overlaps and gaps

### Define clear transaction guiding principles

- Agree on non-negotiables and guiding principles for people, assets, processes, systems, and contracts
- Ensure senior management involvement in planning

### Clearly ringfenced transaction perimeter

- Scope the carve-out clearly: objectives, boundaries, timeline, and legal setup
- Define and document the transaction perimeter explicitly for all dimensions

### Highlight Day-1 operating model

- Assess complexity drivers and allocate adequate resources and budget.
- Deploy issue-based status reporting and maintain a single source of truth for tracking.

### Communicate proactively


- Develop a communication roadmap for all stakeholders (internal, external, investors)
- Use consistent messaging and prepare Day-1 readiness communication



# V. Einsatz von Generativer KI (GenAI)

# VI. Zusammenfassung

## VII. Q&A



**Vielen Dank**  
für Ihre  
Aufmerksamkeit

# Deloitte Legal

# Ihr Kontakt



**Christofer Mellert**  
Corporate/M&A  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 211 8772 2947  
E-Mail: [cmellert@deloitte.de](mailto:cmellert@deloitte.de)



**Dr. Till Contzen**  
Lead Digital Law  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 69 719188439  
E-Mail: [tcontzen@deloitte.de](mailto:tcontzen@deloitte.de)



**Klaus Gresbrand**  
Corporate/M&A | LFT | LMS  
Rechtsanwalt | Partner (Deloitte Legal)

Tel.: +49 211 8772 2501  
E-Mail: [kgresbrand@deloitte.de](mailto:kgresbrand@deloitte.de)

# Deloitte (Strategy, Risk & Transactions)

# Ihr Kontakt

---



**Dr. Maximilian Tucher**

Transactions | M&A

Partner | Strategy, Risk & Transactions

Tel.: +49 21187723066

E-Mail: [mtucher@deloitte.de](mailto:mtucher@deloitte.de)





Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.