

Wirtschaftsblatt 3/09

Das Standortmagazin.



Jetzt kaufen? Jetzt verkaufen?

Mit der richtigen Strategie zur
Unternehmenstransaktion

Verstehen sich als Lotsen für erfolgreiche
Transaktionen: Dr. Hartmut Schneider (l.)
und Dirk Otto von der M & A Strategie

M & A Strategie GmbH

Unternehmensverkauf: Mit Stra

„Mein Unternehmen wollte ich schon lange verkaufen. Aber jetzt?“ – „Wir wollten schon immer expandieren und im Markt zukaufen. Aber jetzt?“ – Nach Untersuchungen ist bei geschätzt 40.000 Unternehmen pro Jahr die Nachfolgefrage ungelöst. Umso unverständlicher, dass es gleichzeitig eine große Zahl von Kaufwilligen gibt, die aber ebenfalls oft zögern. Es gilt, die Unentschlossenheit auf beiden Seiten durch Strategie zu überwinden.

Selbstverständlich sind wirtschaftlich schwierige Zeiten nicht die Zeiten für Experimente mit unsicherem Ausgang. Gleichwohl sind dies dennoch gute Zeiten für zielgerichtetes, strategisches Handeln. Stillstand ist Rückgang, und wer vorne mitwirkt, ist meist immer noch zu weit hinten. Leider neigen Deutsche gerne zum Verhinderungsoptimismus. Erst werden viele mögliche Gründe angeführt, warum etwas nicht funktionieren wird. In zweiter Linie werden dann positive Argumente und Chancen dargestellt, warum etwas Bestimmtes eventuell doch funktionieren könnte. Drehen wir doch diese Argumentationskette einmal herum. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren gute bis

hervorragende Umsatzrenditen erwirtschaftet. Gerade im industriellen Mittelstand ist die Technologieführerschaft der deutschen Wirtschaft unbestritten. Im globalen Wettbewerb bedeutet dies, dass sich Firmen weiter strategisch entwickeln, positionieren und vorhandene Stärken strategisch ausbauen müssen. Dies kann bedingt durch organisches Wachstum erreicht werden. Anorganisches Wachstum, also Firmenkäufe wie auch Kooperationen, verbunden mit Beteiligungskäufen, bietet beste Chancen und Möglichkeiten zur Festigung der Marktstellung und zu einem schnellen Eintritt in neue Marktfelder. Kapazitäten und Kompetenzen, sowohl in gleichen Wertschöpfungsbeichen als auch in komplementären Unternehmensbereichen, können so zielgerichtet erweitert werden. Dies gilt auch im jetzigen Wirtschaftsumfeld. Für erfolgversprechend aufgestellte und profitable Mittelstandsunternehmen und Konzerne ergeben sich hier Opportunitäten zum Kauf. Das Umfeld kann aber auch ebenso für strategische Verkäufe zur Bereinigung des eigenen Firmenportfolios genutzt werden.

Rechtzeitige Planung wichtig

Andererseits haben sich die Kredit- und Finanzmärkte und damit einhergehend auch die Rahmenbedingun-

gen deutlich verschoben, so dass am anderen Ende auch Firmennotverkäufe stehen werden. Das Denken erfolgreicher Wirtschaftslenker ist jedoch immer vorwärts gerichtet. Gleiches gilt für den Unternehmer, der seinen Betrieb im Zuge einer Nachfolgeregelung weitergibt oder veräußert. Das Handeln ist immer bestimmt von dem, was man in der Zukunft erreichen möchte.

Für Unternehmenskäufe und -verkäufe, die jetzt initiiert werden, bedeutet dies ohnehin einen Transaktionsabschluss erst in Richtung des Jahres 2010. Ein durchdachter Unternehmensverkauf setzt immer den Beginn einer rechtzeitigen Planung voraus und sollte die Expertise externer Kapazitäten mit einbeziehen. Der Gesamtprozess eines Unternehmensverkaufs kann gut ein bis drei Jahre dauern. So können gegebenenfalls aber auch Optimierungsmaßnahmen im Unternehmen realisiert werden, was sich nachhaltig positiv auf den Verkaufspreis auswirken kann.

Stark durch Verstärkung

An dieser Stelle kommen die strategischen Partner der M & A Strategie GmbH ins Spiel. Ein Steuerberater formulierte es einmal so: „Unternehmen bereits in einem früheren Stadium von M & A-Beratern begleiten zu lassen, damit Unternehmen für einen Verkauf gut vorbereitet sind, ist meines Erachtens der richtige Weg. Das Thema Transparenz erscheint mir bei den meisten Unternehmen noch zu wenig ausgeprägt. Organigramme über die Führungsstruktur, eine innerbetriebliche Organisation oder ein Qualitätsmanagement sind häufig noch nicht anzutreffen, wären aber als Maßnahme zur Vertrauensbildung für den Käufer sehr wichtig. Da gibt es sicher viel zu tun.“

Selbstredend braucht es nicht immer zwingend einen Berater, um ein Unternehmen zu kaufen oder zu verkaufen. Im Idealfall übergibt der Unternehmenslenker im Wege der unmittelbaren Unternehmensnachfolge an die näch-

Dr. Hartmut Schneider
„Die richtige Strategie unter professioneller Begleitung führt auch beim Unternehmensverkauf zum besseren Ergebnis“



Strategie zum Erfolg

ste Generation. Aber schon dabei gibt es eine Vielzahl von Schwierigkeiten oft familiärer Art zu bewältigen, so dass bereits hier die Begleitung durch einen Dritten sehr hilfreich und konfliktmindernd sein kann. Dies trifft große Familienunternehmer wie die in der Presse diskutierten Nachfolgeinterna einer Familie Adolf Merckle ebenso wie kleine Mittelständler. Schon allein die Anwesenheit eines neutralen Dritten kann hier zu deutlichen Kommunikationssteigerungen und besseren Lösungssätzen führen.

Vor allem können Fehler bei der Eigeninitiative üble Folgen haben. Denn wenn die Nachricht eines möglichen Unternehmenskaufs oder -verkaufs erst einmal die Runde gemacht hat, ist der Verkäufer damit schon oft in die Defensive gelangt. Eventuell müssen später Zugeständnisse gemacht werden, die vermeidbar gewesen wären. Viele Deals sind daran schon gescheitert. Hinzu kommt, dass bei den meisten Unternehmern und Führungskräften die Durchführung einer Transaktion – gerade in eigener Sache – nicht zum Alltagsgeschäft gehört.

Der Lotse kennt die Untiefen

Hilfreich sind Berater auch, wenn kein geeigneter familiärer Nachfolger zur Verfügung steht. Das lokale Unternehmensumfeld und eigene Netzwerk stößt meist relativ schnell an seine natürlichen Grenzen: Es hält selten den geeigneten Nachfolger bereit, die langjährigen Weggenossen sind oft im selben Alter, und es deckt in den wenigsten Fällen den Gesamtprozess einer erfolgreichen Transaktion ab. Und welcher Kapitän würde sein Schiff in unbekanntem Gewässer nicht lieber einem erfahrenen Lotsen anvertrauen?

Die Profis der M & A Strategie GmbH stehen sich als solche Lotsen. Im Vordergrund stehen dabei immer die individuellen Bedürfnisse und die strategischen Ziele des jeweiligen Kunden. Dazu bietet man auch das entsprechende Know-how: Neben ihren speziellen Kenntnissen im Bereich von Unternehmenstransaktionen haben alle Berater einen langjährigen Background in verschiedensten industriellen Führungspositionen. So konnten sie ein tiefes Verständnis und eine hohe soziale Kompetenz gegenüber Firmeneinhabern und

Dirk Otto:
„Merger steht für Zusammenschluss. Als „verlängerte Werkbank“ unterstützen wir den gesamtheitlichen Prozess, um eine erfolgreiche Verbindung herzustellen.“



Managern, Käufern und Verkäufern aufbauen. Man darf nicht vergessen: Besonders bei mittelständischen inhabergeführten Unternehmen ist der Verkauf der eigenen Firma meist ein hoch emotionaler Prozess. Alles, was mit Herzblut erfolgreich aufgebaut wurde, soll nun fortgegeben werden. Auf einmal wird der erfolgreiche Unternehmer nicht nur mit Abwägungen und Befürchtungen, sondern auch mit einer Flut von Anforderungen überschwemmt: Strategische Zielsetzung, Implementierung notwendiger Maßnahmen, Käufer-/Verkäuferselektion, Erarbeitung eines Informationsmemorandums, Finanzmarktzugänge, Vorbereitung einer Due Diligence-Prüfung, Koordination von Rechtsanwälten und Steuerberatern, Verhandlungstaktik und -begleitung. Gerade um alle diese zeitraubenden und speziellen Dinge sollte er sich nicht allein kümmern müssen. Denn letztlich bestimmt sich der Kaufpreis nach der Profitabilität des laufenden und künftigen zu erwartenden Geschäfts.

Erfolgreich durch Fokussierung

Besonders in den klassischen deutschen Industrien und Dienstleistungen hat die M & A Strategie GmbH eine hohe Branchenkompetenz bei Mittelständlern und Konzerngesellschaften mit Umsätzen zwischen rund fünf und 100 Millionen Euro. Entsprechend von Vorteil sind die strategisch ausgesuchten Standorte

mit Duisburg, Köln und Osnabrück im wirtschaftlich stärksten Bundesland Nordrhein-Westfalen sowie Ulm als Hauptsitz der Gesellschaft in Baden-Württemberg, der führenden Hochtechnologie-Region in Deutschland sowie Neu-Ulm, Augsburg und München in Bayern. Damit bildet die M & A Strategie GmbH schwerpunktmäßig eine Achse speziell in den Industriegebieten der deutschen Mittelstandskompetenz. Zudem unterhält man internationale Kooperationen in Polen, Frankreich, den Niederlanden, der Schweiz, Tschechien und Spanien. Hinzu kommen weitreichende Netzwerke in die verschiedensten Bereiche der Finanzmärkte. Darüber hinaus bestehen über die Jahre gewachsene Kontakte und Verbindungen zu institutionellen Investoren und anderen relevanten Dienstleistern. Ein Online-Portal ermöglicht unter www.ma-strategie.de den direkten Zugriff auf einige anonymisierte, aktuelle und ausgesuchte Verkaufs- und Kaufmandate. ▲

Zu den Autoren:

Dirk Otto ist Partner der M & A Strategie GmbH in Duisburg; Dr. Hartmut Schneider Managing Partner der M & A Strategie GmbH in Ulm.

M & A Strategie GmbH
Büro Duisburg, Tel.: 0203/9 35 66 43
otto@ma-strategie.de
www.ma-strategie.de

M & A STRATEGIE GmbH

Mergers & Acquisitions International

Unternehmenskauf & Unternehmensverkauf

Beratungen
Vermittlungen
Unternehmenskauf
Unternehmensverkauf
Beteiligungen



Ulm
Augsburg
Berlin
Duisburg
Köln
München
Neu-Ulm

Breda
Breslau
Paris
Prag
Stettin
Zug

Erfolg durch Strategie

Unternehmensplattform:

www.ma-strategie.de

M & A Strategie GmbH
Rothstraße 27
89073 Ulm
Telefon 0731-15 97 93 38
office@ma-strategie.de

Büro Duisburg
Telefon 0203-935 66 43
otto@ma-strategie.de