



Eine detaillierte Prüfung der wirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten des Zielunternehmens sind im Laufe eines Transaktionsprozesses eine Selbstverständlichkeit.

Interview mit Unternehmensberater Simon Leopold

Wachstumsstrategie: Zukäufe

Wie gehe ich vor, wenn ich einen anderen Betrieb übernehmen möchte? Wie verhalte ich mich, wenn eine andere Gesellschaft meine Firma kaufen möchte?

Unternehmens- oder Anteilsübertragungen sind gerade für mittelständische Unternehmen nicht gerade alltäglich. Welche Strategie gibt es beim Zusammenschluss mit anderen Firmen? Was gilt es für Unternehmen zu beachten? Der Markt für Unternehmens- oder Anteilsübertragungen verzeichnet in den vergangenen Jahren wieder Zuwächse. Begünstigt wird der Trend unter anderem durch das stabil niedrige Zinsniveau auf den Kapitalmärkten. Während das Geschäftsfeld für Finanzinvestoren jedoch das tägliche Brot ist und Großkonzerne ganze Abteilungen für Transaktionen beschäftigen, sind die Abläufe für Mittelständler oft Neuland. Im Interview erklärt uns Simon Leopold, Unternehmensberater und Geschäftsführer der ABG Consulting-Partner im Beratungsverbund, wichtige Aspekte bei Unternehmenstransaktionen.

Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie anfangen, sich mit dem Thema eines Zukaufs zu beschäftigen?

Zu Beginn ist es wichtig, die richtige Strategie zu wählen. Diese ist abhängig von den Zielen und Möglichkeiten, operativ und auch finanziell. Was soll mit dem externen Wachstum erreicht werden? Der Vorteil liegt darin, dass

Unternehmen durch Zukäufe schnell und gezielt wachsen können.

Und welche Möglichkeiten gibt es für kaufwillige Unternehmen?

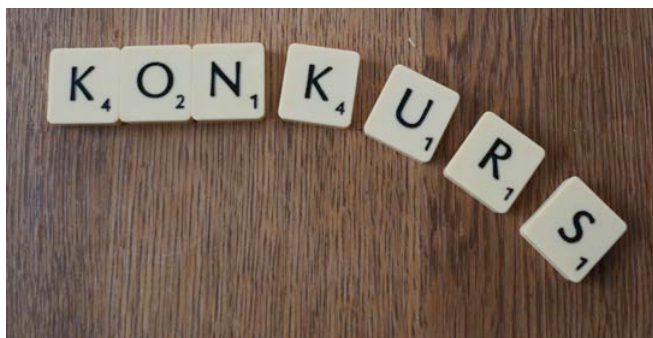
Größere Unternehmen setzen hier oft auf die Buy-and-Build-Strategie. Dabei werden mehrere Betriebe einer Branche zugekauft, um eine größere Unternehmensgruppe aufzubauen. Die Ziele liegen dabei neben dem Ausbau der Marktmacht unter anderem in der Ausnutzung von Synergien, der Sicherung von Absatzkanälen sowie der Erhöhung der operativen Profitabilität. Eine andere Zukaufstrategie ist die Diversifikationsstrategie, bei der es um die Übernahme von Betrieben geht, die sich produkt- und marktseitig von denen des Käufers unterscheiden. Hier können die Ziele sein: das Erschließen neuer Märkte, die Ergänzung des Produktportfolios, das Vermeiden oder Minimieren von Risiken. Diese Strategie ist beispielsweise sinnvoll, wenn sich das eigene Unternehmen in einem rückläufigen Marktumfeld befindet. →



Simon Leopold, Geschäftsführer ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG

Wie sollte man vorgehen, wenn man sich für „Wachstum durch Zukauf“ entscheidet?

Stehen grundlegende Ziele und Möglichkeiten fest, werden ein grober Zeitplan sowie wesentliche Suchkriterien erarbeitet und gewichtet. Aus diesen Prämissen lassen sich meist auch Aussagen zu denkbaren Kaufpreisen oder dem Finanzierungsbedarf ableiten. Anschließend werden erste Transaktionsunterlagen wie ein Unternehmensprofil erstellt und die Suche am Markt gestartet. Übernehmen Mittelständler die Suche selbst, sollte man vor der Kontaktaufnahme leicht zu beschaffende Informationen begutachten und für sich bewerten. So kann man sich schnell und kostengünstig einen ersten Eindruck verschaffen. Sind externe Berater eingebunden, prüfen diese in der Regel verschiedene Informationsquellen und erstellen zunächst eine sogenannte „Long-List“ möglicher Kandidaten zur Auswahl für den Kunden. Sie sprechen anschließend auch die Unternehmen an, schließen bei erstem Interesse eine Vertraulichkeitsvereinbarung, unterstützen erste Gespräche. Möchten beide Parteien ernsthaft ein mögliches Engagement prüfen, unterzeichnen sie eine unverbindliche Absichtserklärung. Spätestens an diesem Punkt sollten entsprechend erfahrene Fachleute für die Formulierungen und die Begleitung eingebunden werden, um mögliche zeit- und kostenintensive Missverständnisse zu vermeiden.



Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät, ist meist schnelles Handeln gefragt.

Was folgt dann?

Anschließend geht es in die Due Diligence Prüfung, das ist eine detaillierte Prüfung der wirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Gegebenheiten des Zielunternehmens. Im Ergebnis erhält der Interessent einen Indikator für den Wert des Betriebes, über Stärken und Schwächen sowie die Risiken eines möglichen Investments. Anschließend geht es in die Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen, im Idealfall mit dem Ergebnis der Unterschrift beider Parteien und darauf folgender Umsetzung.

Sie sprechen von Idealfall. Immer wieder scheitern Transaktionsprozesse aber auch. Was sind typische Fehlerquellen beim Zukauf eines Unternehmens?

Selbst unter günstigen internen und externen Rahmenbedingungen bleibt eine Unternehmenstransaktion ein komplexer Prozess und Risiken lassen sich niemals ganz ausschalten. Mit einem geplanten und gezielten Vorgehen können sie aber eingegrenzt werden. Wir haben jedoch auch schon erlebt, dass Transaktionen nicht funktionieren, weil keine Einigung beim Kaufpreis erzielt wird, die Finanzierung kurzfristig scheitert, die Geschäftsführung verkaufen möchte, aber nicht die Gesellschafter, weil fehlende Ressourcen immer wieder für Verzögerungen sorgen, so dass schließlich das Projekt „gestorben ist“ oder einfach zu wenig Zeit für die Umsetzung eingeplant war.

Wie viel Zeit sollte denn eingeplant werden? Wie lange dauert ein Transaktionsprozess in der Regel?

Dafür gibt es keine pauschale Aussage, denn das ist von vielen Faktoren abhängig. Nach unseren Erfahrungen sollte man für den Kauf eines „gesunden Unternehmens“ mindestens sechs bis zwölf Monate einplanen.

Und wie verhält es sich mit Firmen, die nicht mehr ganz gesund oder gar richtig krank sind?

Beim Erwerb von Firmen in der Krise oder im Rahmen einer Insolvenz verhält es sich anders. Hier ist schnelles Handeln gefragt, meist innerhalb weniger Wochen oder Monate. Dafür ist das eine interessante Option: Ist der operative Kern grundsätzlich gesund, kann man vielleicht für einen guten Kaufpreis einsteigen und das eigene Wachstum realisieren. Wir haben dies bei Mandanten bereits mehrfach begleitet. So konnte ein Betrieb aus dem Behälterbau mit dem Zukauf eines branchengleichen Unternehmens aus der Insolvenz heraus zum Beispiel zusätzliche Produktgrößen in sein Portfolio aufnehmen und dringend benötigte personelle sowie räumliche Kapazitäten realisieren. Bei einem anderen Fall suchte ein Unternehmen aus dem Bereich Werkzeugbau dringend erfahrenes Fachpersonal und ebenfalls Fertigungskapazitäten. Der Zukauf eines Betriebes aus der Insolvenz heraus sicherte ihm beides. So konnte das Unternehmen weitere Aufträge annehmen, die bisher aufgrund fehlenden Personals nicht umsetzbar waren. Beide sind mit dieser Wachstumsstrategie durch Zukauf gut gefahren.

mb