EXPANSIONSPROZESSE

Unternehmenswachstum durch Zukauf

Unternehmenszukäufe stellen sich immer wieder als optimale Maßnahme im Rahmen von Wachstumsprozessen heraus – sind für mittelständische Unternehmen aber oft Neuland. Wir geben einen Einblick in die Voraussetzungen, Abläufe und Herausforderungen.

Hört man den Begriff »Unternehmenstransaktionen«, wird fälschlicherweise zu allererst an Fusionen und Expansionen von internationalem Ausmaß gedacht. Doch das ist ein Irrtum: Auch für den klassischen Mittelstand ist der Zukauf und Verkauf von Unternehmen von Relevanz. In Krisensituationen ist diese Methode oftmals der letztmögliche Ausweg zur Rettung, aber auch in Nachfolge- und Wachstumsprozessen eine geeignete Option. Je nach Anlass liegen die Vorteile klar auf der Hand: Synergien werden hergestellt, Unternehmensportfolios ergänzt, gefährdete Arbeitsplätze gerettet, neue Standorte geschaffen und unternehmerisches Know-how gesichert.

Wachsen auf einen Schlag?

Die Märkte, Kundenbedürfnisse und die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns sind in einem ständigen Wandel. Kein Unternehmen kann sich sicher sein, dass es auch in drei, fünf oder zehn Jahren mit demselben Geschäftsmodell noch wettbewerbsfähig ist. Deswegen sollten sich Geschäftsführer stetig Gedanken über den Platz des Unternehmens in der Zukunft machen und konkrete Meilensteine für den Weg dahin setzen.

Als Orientierung für jede Strategie dienen die Unternehmensziele, woraus Fakten zu Distribution, personellen und infrastrukturellen Kapazitäten, notwendigem Kapital und erforderlichen Maßnahmen abgeleitet werden. Zahlreiche Unternehmen setzen hier auf das Prinzip Wachstum. Wenn man dies als Unternehmer nicht auf die lange Bank schieben will und schnell sowie gezielt wachsen will, sind besonders Zukäufe sehr ratsam.

Wie und warum will ich wachsen?

Bei Zukäufen im Rahmen von Wachstumsprozessen setzen Großunternehmen zumeist auf die sogenannte Buy-and-build-Strategie. Dabei werden mehrere Betriebe einer Branche zugekauft, um eine größere Firmengruppe aufzubauen. Die Ziele liegen neben dem Ausbau der Marktmacht unter anderem in der Ausnutzung von Synergien, der Sicherung von Absatzkanälen sowie der Erhöhung

Bild: Andrew Rich / iStock

Meilensteine der Wachstumsstrategie

- Analyse der Ist-Situation
- Definition Unternehmensziele
- Preispolitik und Ressourcenplanung
- Rechtsbegleitung und Steueroptimierung
- Investition und Finanzierung
- Kompetenzprofile, Zuständigkeiten, Prozesse
- Marketing und Kommunikation
- Controlling und Anpassung

der operativen Profitabilität. Geht es um die Übernahme von Betrieben, die sich produkt- und marktseitig vom eigenen Unternehmen unterscheiden, nennt man das Diversifikationsstrategie. Sollte sich das eigene Unternehmen in einem rückläufigen Marktumfeld befinden, sind auf diesem Weg das Erschließen neuer Märkte und das Ergänzen des eigenen Produktportfolios möglich.

Strukturierter Prozess erfordert Know-how

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, sollten vor der Kontaktaufnahme leicht zu beschaffende Informationen begutachtet und bewertet werden. So ist der Unternehmer schnell und kostengünstig in der Lage, sich einen ersten Eindruck zu 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 und unterstützen erste Gespräche. Möchten beide Parteien ernsthaft ein mögliches Engagement prüfen, unterzeichnen sie eine unverbindliche Absichtserklärung. Spätestens ab diesem Punkt sollten entsprechend erfahrene Fachleute für die Formulierungen und Begleitung eingebunden werden, um mögliche zeit- und kostenintensive Missverständnisse zu vermeiden.

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. Danach stehen die Vertrags- und Kaufpreisverhandlungen an, im Idealfall mit dem Ergebnis der Unterschrift beider Parteien und darauf folgender Umsetzung. Unternehmer sollten für den Kaufprozess im Rahmen des Wachstums mindestens sechs bis zwölf Monate einplanen. (Autor: Ronny Baar/GF ABG Consulting-Partner GmbH & Co. KG.)

Beispiel eines Unternehmenszukaufs:

Ihr Ansprechpartner

Grit Fischer
Tel. 0351 2802-134
fischer.grit@dresden.ihk.de

AUS DER PRAXIS

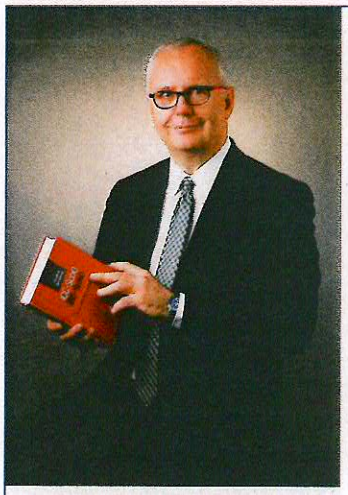
Ein Glücksfall für den Mittelständler

Das mittelständische Unternehmen Winter Automobilpartner verzeichnete in den vergangenen Jahren gute Geschäftszahlen und eine anhaltend hohe Nachfrage – ein deutlicher Wachstumstrend zeichnete sich ab. Der Opel-Händler hatte sich mit drei Autohäusern und dem Service rund um Neu- sowie Gebrauchtwagen gut aufgestellt. Dementsprechend suchte man nach einer sinnvollen Möglichkeit, die eigenen Kapazitäten in der näheren Umgebung zu erweitern, um den Kunden einen Mehrwert bieten zu können. Aus strategischer und standortpolitischer Sicht kaufte man das Autohaus eines Marktteilnehmers hinzu. Dieser suchte aus Altersgründen einen Übernehmer des eigenen Betriebs. Sowohl das Autohaus als auch die Mitarbeiter und die Ausstattung passten für Winter Automobilpartner auf Anhieb. Für den Marktteilnehmer und sein Team war der Erwerb durch den Mittelständler ein Glücksfall: Winter übernahm die gesamte Firma, inklusive aller Arbeitsplätze.

Heute ist Geschäftsführer Heiko Winter mit rund 90 Mitarbeitern an vier Standorten vertreten: in Kamenz, Burkau, Bischofswerda und Bretnig. (Ba.)

Foto: Winter Automobilpartner GmbH & Co

ANZEIGE



Dr. Axel Schober
Rechtsanwalt

Spezialisiert auf:

- Handels- und Gesellschaftsrecht
- Internationales Recht
- IT-Recht
- Schiedsgerichtsbarkeit

Telefon: 0351 871 85 05
Internet:www.dr-schober.de

UNTERNEHMENSÜBERNAHME DURCH LEITENDE MITARBEITER – MBOs / MBIs

Das Handelsblatt berichtet aktuell über die Attraktivität von MBOs/MBIs (Übernahmen durch oder an das Management). Wer als leitender Mitarbeiter einen etablierten Betrieb übernimmt, erhält Chancen und Risiken, die er schon ganz gut kennt. Dennoch ist ein geordnet abzuwickelnder Due-Diligence-Prozess, also schlicht eine sorgfältige Analyse des Bestandes in allen relevanten Aspekten, unabdingbar. Es gilt jedoch, auch die „soft factors" zu betrachten. Nach meiner inzwischen mehr als zwanzigjährigen M&A Erfahrung spielt „das Menschliche" eine umso größere Rolle, je wichtiger die Belange werden. Das gilt intern, für die Mitarbeiter, die (vielleicht bei bestehenden Rivalitäten) einen „neuen Chef" bekommen, ebenso wie extern, wobei die Kunden den Übernehmenden ja schon kennen und keine ganz „neue Gesichter" vorfindet. Und doch können die Vorteile insbesondere dann überwiegen, wenn man die Existenzgründung auf längere Perspektive betrachtet. Denn für das eigene strategische Vorgehen hat man, angesichts der Filterfunktion des Marktwettbewerbs, häufig bereits ein bewährtes, nicht unerhebliches Potenzial, das man weiterführend nutzen kann. Der Acker ist schon gepflügt, was einen ja nicht davon abhält, an geeigneten Stellen neu zu säen.

Als erfahrener Wirtschaftsanwalt vermag man den M&A-Prozess nicht nur mit den simplen Mittel des rechtlichen Instrumentariums effizient zu unterstützen, wenn man sich nur ein offenes Auge auch für die menschlichen Aspekte einer geplanten Transaktion bewahrt hat. Häufig ist man dann auch in den „menschelnden Aspekten" ein willkommener Ratgeber. Das sind für mich dann die besonders ehrbaren Aufgaben. Mandate, in denen man mehr ist als ein neutraler Rechtsanwendungsroboter.

RA Dr. Axel Schober ist seit 1990 mit „M&A"-Themen vertraut, hat schon viele Unternehmen übertragen, wiederholt auch schon im achtstelligen Bereich und mit Auslandsberührung und dabei auch langanhaltende Freundschaften begründet.