

VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHE CROSS-BORDER- TRANSAKTIONEN

Handelszeitung Nr. 4/2004

Von Konrad Althaus und Peter M. Binder*

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass zunehmend auch mittelständisch strukturierte Unternehmen Transaktionen mit ausländischen Partnern tätigen. Diese grenzüberschreitenden, so genannten „cross-border“ M&A-Transaktionen, stellen indessen noch höhere Anforderungen an die involvierten Führungskräfte und Berater, als die schon komplexen und vielschichtigen nationalen Akquisitions- und Kooperationsprojekte. Erfolgreiche internationale Transaktionen erfordern deshalb ein zusätzliches Mass an Wissen und brauchen das umfassende Engagement aller Beteiligten.

Obwohl internationale Transaktionen vom Volumen her häufig kleiner sind, dienen sie dem Erwerber seine strategischen Ziele zu erreichen. Der Verkäufer andererseits kann oft einen höheren Preis erzielen, als bei einer rein inländischen Transaktion. Leider führt die Angst vor solchen komplexen und mit logistischen Schwierigkeiten verbundenen Transaktionen oft dazu, voreilig von attraktiven cross-border Projekten Abstand zu nehmen. Folgende Voraussetzungen sind für eine erfolgreiche cross-border Transaktion nötig:

(1) Sicherstellung des M&A-Know-hows

Im Gegensatz zu Grossfirmen stellt eine M&A-Transaktion für den mittelständischen Unternehmer in der Regel ein Ereignis dar, das nicht Bestandteil des täglichen Geschäftes ist bzw. oft sogar einen einmaligen Vorgang in der Geschichte des Unternehmens bedeutet. Deshalb ist unternehmensinternes M&A-Know-how entweder nur rudimentär oder überhaupt nicht vorhanden. Grossfirmen hingegen verfügen oft über unternehmensinterne M&A-Einheiten, die entsprechende Transaktionskonzepte ausarbeiten und umsetzen sowie über wesentliches Länder- und Branchenwissen verfügen. Im Mittelstand ist jedoch das Missverhältnis zwischen der Komplexität einer M&A-Transaktion und dem geringen unternehmensinternen Know-how am grössten.

(2) Verständnis für kulturelle Unterschiede

Der Einstieg in eine neue Region (Land) ist mit der Überwindung von kulturellen und technischen Hürden verbunden. Dies setzt solide Kenntnisse der jeweiligen Landeskultur und der

spezifischen Besonderheiten voraus. Vorausgesetzt, dass die Attraktivität des neuen Marktes, die eigenen Wettbewerbsvorteile, die wesentlichsten politischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen untersucht und als attraktiv eingestuft wurden, gilt es im Rahmen einer cross-border Transaktion speziell folgende Aspekte zu beachten: Verhandlungssichere Beherrschung der Transaktionssprache (in der Regel Englisch), möglichst Grundkenntnisse der Sprache der involvierten Entscheidungsträger, Vertrautheit mit fremden Kulturkreisen und den grundlegenden Unterschieden der verschiedenen Rechtsordnungen und Steuersysteme, solide Kenntnisse der international massgeblichen Buchführungs- und Bewertungsregeln sowie Know-how zur effizienten Integration eines ausländischen Unternehmens.

(3) Einbindung des mittleren Managements und der Schlüsselpersonen

Verschiedentlich haben das mittlere Management und die Schlüsselmitarbeiter von einem anstehenden Übernahmeverhaben zu spät oder durch die Presse erfahren. Ein solches Vorgehen fördert verständlicherweise das aktive Commitment und die Zusammenführung von neuen Management-Teams nicht. Gerade bei cross-border Transaktionen kommt dem Start und dem rechtzeitigen Einbezug der richtigen Personen aber grösste Bedeutung zu. Bewährt haben sich so genannte Kick-off-Meetings oder Workshops, die die Vermittlung von grundlegenden Informationen zur geplanten Transaktion, die Sensibilisierung für die anstehenden Aufgaben bei der Evaluation des Targets und zu erwartende Probleme sowie die Zusammenstellung der Projektteams zum Ziel haben. Die Teams sind so zusammenzusetzen, dass der Übergang innerhalb einer Transaktion von der strategisch-finanziellen Erwerbsphase reibungslos in die nachfolgende, umfassende Integrationsphase geschafft wird. Insbesondere die kulturelle und organisatorische Integration erfordert oft zusätzliche Management-Ressourcen, deren Einsatz sich über mehrere Jahre erstrecken kann.

(4) Einbezug eines cross-border M&A-Beraters

Eine grenzüberschreitende Transaktion lässt sich nicht einfach von der Geschäftsleitung oder einer Gruppe von Mitarbeitern, die fallweise hinzugezogen werden, abwickeln. Am meisten Erfolg verspricht ein interdisziplinär zusammengesetztes Team aus Geschäftsleitung und verschiedenen Fachbereichen sowie der Einbezug eines erfahrenen M&A-Beraters, der den M&A-Prozess vom Anfang bis zum Ende begleitet und über folgende ergänzende Kompetenzen verfügt:

(a) Zugriff auf weltweite Ressourcen: Internationale Transaktionen werden in der Regel unter signifikantem Zeit- und Erwartungsdruck abgewickelt. Deshalb ist der rasche Zugriff auf

verlässliche und kompetente Partner in allen wirtschaftlich bedeutenden Märkten und Ländern eine Voraussetzung. Der Kunde wird nicht akzeptieren, wenn der M&A-Berater zuerst Referenzen im entsprechenden Land aufbauen muss. Im Idealfall verfügt ein cross-border M&A-Professional über eine möglichst effiziente Organisation (Netzwerk) mit klaren Regularien der Zusammenarbeit. Ebenfalls wird erwartet, dass sich die Mitglieder einer solchen Organisation persönlich kennen, regelmässig untereinander Kontakt haben und idealerweise bereits gemeinsame internationale Projekte abgewickelt haben. Deren gemeinsames Verständnis wird sich positiv auf den Ablauf der Transaktion auswirken.

(b) Identifikation zahlreicher Kontakte: Bei Unternehmensverkäufen zahlen ausländische Käufer regelmässig einen höheren Preis, als nationale Interessenten. Deshalb ist es besonders wichtig, dass zahlreiche internationale Kontakte hergestellt werden können, um die Wertoptimierung (bei einem Verkauf) zu gewährleisten. Ein funktionierendes weltweites Netzwerk von M&A-Professionals wird die Kundenbedürfnisse (Identifikation und Ansprache von potentiellen Interessenten, Informationen über erfolgte Transaktionen, länderspezifische Branchenentwicklungen, Beratungsunterstützung des Kunden vor Ort, Beizug von lokalen Beratern) besonders gut abdecken.

(c) Zusammenarbeit mit lokalen Beratern: Bei internationalen Transaktionen ist es unumgänglich, dass besonders in der Erwerbsphase lokale Experten (Rechtsanwälte, Steuerexperten, Wirtschaftsprüfer, Banken) für Spezialarbeiten (u. a. Due Diligence, Verhandlungsunterstützung, Vertragserstellung, Finanzierung) beigezogen werden. Ein weltweit vernetzter cross-border M&A-Berater, der vor Ort über die nötigen Kontakte verfügt, erleichtert das Überwinden von Hürden im fremden Land und erhöht das erforderliche Basisvertrauen.

(d) Umfassende M&A-Projektbegleitung: Bei kleineren nationalen Transaktionen mag es verständlich sein, dass mittelständische Unternehmen nur für spezifische Dienstleistungen auf ihren Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer greifen. Der Aufwand für die Abwicklung einer internationalen Transaktion wird allerdings oft unterschätzt. Ein erfahrener M&A-Berater wird das unternehmensinterne Projektteam stark entlasten und den gesamten Transaktionsprozess optimieren, so dass sich die Verantwortlichen auf die übrigen Erfolgsfaktoren (kommerzielle Analysen, Integrationskonzept, Kommunikation etc.) konzentrieren können.

Fazit

Der Erwerb einer bereits über längere Zeit bestehenden Unternehmung im Ausland ist weit komplexer als eine Geschäftsexpansion durch den Aufbau eigener Niederlassungen oder Tochterunternehmungen. Deshalb sind vorhandene cross-border Kompetenzen des Managements, dessen Engagement und eine professionelle M&A-Beratung von zentraler Bedeutung für den Erfolg grenzüberschreitender Transaktionen.

* Konrad Althaus, dipl. Wirtschaftsprüfer, und Peter M. Binder, Dr. rer. pol. et lic. iur., sind Partner der Binder Corporate Finance AG, Bern und Zürich, spezialisiert auf die Bereiche Mergers & Acquisitions, Corporate Finance und Management Coaching.