

Aktives Suchen nach Kooperationsmöglichkeiten

Konrad Althaus und Peter M. Binder

Regelmässig durchgeführte Umfragen in den verschiedenen Branchen signalisieren für die Schweizer Wirtschaft einen sich fortsetzenden Aufwärtstrend, allerdings in leicht abgeschwächtem Ausmass. Trotz dieser erfreulichen Aussichten können sich die Unternehmer nicht zurücklehnen. Die Umwälzungen in den einzelnen Branchen - Verschiebung wettbewerblicher Rahmenbedingungen, überholte Strategien, neu auf den Markt drängende Produkte, Neuverteilung der Marktanteile - gehen weiter und dürfen nicht ignoriert werden. Der erfolgreiche Unternehmer wird nicht Spielball dieser Trends sein, sondern sich aktiv daran beteiligen, indem er ständig Akquisitionsmöglichkeiten von Produkten und Unternehmen prüft. Damit erhält er einen Überblick über die sich bietenden Möglichkeiten, wartet aber nicht auf Opportunitäten, bei denen er weiss, dass sich nichts ergeben wird.

Unter Akquisitionsmöglichkeiten verstehen wir nicht nur die Übernahme eines ganzen Unternehmens, sondern auch die Übernahme von Marken, Produkten, Produktgruppen und Geschäftseinheiten. Die Fokussierung der Unternehmen führt heute dazu, dass im M&A-Bereich vermehrt versucht wird, Rosinen zu picken, d.h. nur Teilbereiche eines Unternehmens zu übernehmen. Hier bewegt man sich, vor allem bei KMU's, in einem auch emotionell heiklen Umfeld, da der Inhaber oft nicht gewillt ist, nur über Teilbereiche zu reden, bzw. ist die verbleibende Unternehmung allenfalls nicht mehr überlebensfähig. Wir heben deshalb die sorgfältige Kontaktaufnahme besonders hervor. Dabei ist der Unternehmer gut beraten, einen professionellen externen Spezialisten hinzuzuziehen und ihn in ein geeignetes Team zu integrieren. Wir sehen folgende Schritte für das Vorgehen vor:

Analyse der eigenen Unternehmung

Ohne minimale Vorbereitung ist es nicht ratsam, den Akquisitionsprozess zu starten. Eine durch den Unternehmer und sein Kader vorgenommene Beurteilung sollte Stellung zu den Unternehmenszielen, den Plänen sowie zur Strategie beziehen. Dabei ist das Schwergewicht auf die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen zu legen. Diese interne Analyse soll auch die Motive (vgl. Kasten 1) aufzeigen, wieso eine Marken-, Produkt- oder Firmenakquisition in Betracht gezogen wird. Am besten werden die Resultate in einem "Profil der eigenen Fähigkeiten" zusammengefasst.

Kasten 1

Motive für eine Produkte- oder Firmenakquisition

- Realisierung nachgewiesener Synergievorteile (Auslastung Infrastruktur und Kapazitäten)
- Zukauf von Wachstum in einem stagnierenden Markt (Vergrösserung Marktanteil)
- Risikoverteilung durch Erwerb neuer Produkte
- Aneignung wichtiger Technologien
- Verbesserung der Produktivität \rightarrow Sicherung der Unabhängigkeit
- Stärkung der Managementkapazität \rightarrow Steigerung des Unternehmenswertes
- Übergeordnete Motive (fehlende Nachfolger, Krisenbewältigung, günstige Gelegenheit etc.)

Definition der Eigenschaften eines idealen Partners

In der Praxis ist es oft einfacher, zuerst die negativen Kriterien aufzulisten, also diejenigen Eigenschaften, die nicht erwünscht sind. Von vornherein können beispielsweise Branchen, Produkte, Länder oder Umsatzgrössenordnungen ausgeschlossen werden. Die Definition der wichtigsten Ziele und das Auflisten der Kriterien einer Akquisitionsmöglichkeit sind jedoch massgebende Voraussetzungen für die anschliessende Einleitung einer systematischen Suche, da zu Beginn eine Vielzahl von Möglichkeiten offenstehen. Je klarer die Selektionskriterien und Anforderungen formuliert sind, desto zielgerichteter kann auf eine Transaktion hin gearbeitet werden. Uninteressante Alternativen sollten aus Zeitgründen möglichst schnell ausgeschlossen werden. Wichtig ist auch, dass sich die potentiellen Übernehmer nicht überfordern. Mögliche Kriterien eines Anforderungsprofils gehen aus Kasten 2 hervor.

Kasten 2

Kriterien eines Anforderungsprofils

- Branche
- Firmengrösse (Mitarbeiter und Umsatz)
- Geografische Lage ▶ Attraktivität der Produkte, Dienstleistungen, Märkte, Technologie
- Produktion/Handel ▶ Besondere Stärken und Erfolge
- Sanierungs- oder Reorganisationsbedarf
- Führungsstruktur
- Kommerziell und technisch kompetentes Fachpersonal
- Spezielles Know-how

Suche und Identifikation möglicher Partner

Nachdem die Akquisitionskriterien festgelegt worden sind, liegen für die Geschäftsleitung des Unternehmens bestimmte Partner bereits auf der Hand. Als zweite Quelle dient meistens ein aussenstehender Berater, der für die systematische Suche und Identifikation verantwortlich ist. Dieser analysiert eine breite Palette weiterer Informationsquellen wie zum Beispiel Branchenbücher, Verbandsmitgliederverzeichnisse, Kompass, Messe- und Ausstellerkataloge, Regionenbuch, Wirtschaftsdokumentationen der Banken, Finanzanalyse- und Zeitungsberichte, Börseninformationen, Marktforschungsergebnisse sowie weitere Datenbanken wie beispielsweise Teledata, Datastar, Internet usw., wobei die Qualität und Vielfalt der verfügbaren Informationen unterschiedlich ist. Nicht nur bei KMU's sind die Informationen manchmal beschränkt, sondern auch bei börsenkotierten Gesellschaften, wenn man sich nur für einzelne Produktlinien interessiert. Nach Abschluss der Identifikationsphase sollte es jedoch möglich sein, aufgrund der aufgefundenen Informationen eine erste Aussage über Positionierung und Akquisitionskriterien zu machen. Die Bemühungen dieser Phase enden mit der Zusammenstellung einer "Short-List", auf welcher die idealen Partner aufgeführt sind. Diese sind dann zu kontaktieren.

Kontaktaufnahme

Aus Unternehmenssicht handelt es sich hierbei um die kritischste Phase des Prozesses. Das vorsichtige Herantasten muss sorgfältig geplant sein. In der Praxis hat sich das Einschalten eines seriösen M&A-Beraters, der allseitig für Diskretion einsteht, bewährt. Die Vertraulichkeit kann somit möglichst lange gewahrt und die Identität des Auftraggebers muss zu Beginn nicht preisgegeben werden. Damit gelingt es auch, die gefürchtete Unruhe am Markt oder innerhalb des Unternehmens zu vermeiden. In unserer Beratungspraxis hat es sich bewährt, die geeignete Art der Kontaktierung und die Ansprechpersonen immer zuerst mit dem Auftraggeber abzustimmen.

Die Kontaktierung selbst hat sodann sehr sorgfältig und unter Beachtung der Sensibilitäten der kontaktierten Unternehmung, wie auch des eigenen Betriebes zu erfolgen. Gerade beim angestrebten Erwerb von Produktelinien handelt es sich ja meist um einen Konkurrenten. Die Unterzeichnung von Diskretionserklärungen gehört zum Standard, doch genügen sie alleine noch nicht für die Herstellung eines vertrauensvollen Verhandlungsklimas. Geht der kontaktierende Unternehmer professionell vor, so erzielt er auf der anderen Seite eine ähnliche Haltung. Dies ist umso wichtiger, da in der ersten Phase mehrere Unternehmen kontaktiert werden.

Verhandlungen

Mit dem Zusammentreffen der Parteien beginnt die Phase der Verhandlungen (Herzstück einer Transaktion). Bis zum Zustandekommen einer Übereinkunft und eines Vertragsabschlusses ist es aber noch ein langer Weg, gilt es doch zuerst, die zur Wahl stehenden Kontakte und Firmen qualitativ zu bewerten und sodann den optimalen Partner zu bestimmen. Die Evaluation der Partner hat aus strategischer und finanzieller Sicht zu erfolgen. Als enormer Vorteil hat sich in der Praxis für beide Seiten das schrittweise Vorgehen und die stufengerechte Abgabe von Informationen erwiesen, denn letztlich möchte jede Partei möglichst lange eine "fall-back"-Position offen halten. In dieser Phase möchte der Übernahmeinteressent möglichst viele Informationen über das Projekt erhalten, während es einem potentiellen Übergeber darum geht, den wirtschaftlichen Hintergrund der Gegenpartei in Erfahrung zu bringen. Bis zur Unterzeichnung einer formellen Absichtserklärung "Letter of Intent" finden i.d.R. erste Vorverhandlungen (Preliminary Negotiations) und erste Vorprüfungen (Pre Due-Diligence) statt. Dies ist wohl auch die heikelste Phase eines solchen Projektes. Vor einer endgültigen Entscheidung hat es sich als zweckmässig erwiesen, in jedem Fall eine vertiefte objektive Beurteilung (Due Diligence) durchzuführen. Infolge der verstärkten Analysen hat sich der Zeitbedarf dafür in den letzten Jahren erhöht. Nach Abschluss der Verhandlungen und Unterzeichnung eines Vertrages folgt die Eingliederung und Integration des Akquisitionsobjektes. Hierbei handelt es sich um eine herausfordernde Tätigkeit, die letztlich darüber entscheidet, ob die erhofften und geplanten Ziele erreicht werden.

Schlussfolgerungen

Dieser Artikel möchte zum Handeln anregen. Aktionäre und Unternehmer sind sich heute mehr denn je bewusst, dass nicht nur die Optimierung und das Überleben der Unternehmungen zählen, sondern dass die Unternehmensaktivitäten auch zu einer Wertsteigerung führen sollen. Zukäufe von Marken, Produkten, Produktgruppen, Geschäftseinheiten oder ganzen Unternehmen können ein hervorragendes Mittel zur Wertsteigerung sein. Der heutige M&A Markt ist durch immer mehr strategisch bedingte Käufe, Verkäufe und Fusionen geprägt. Der nachfolgende Artikel entstand 1992 unter dem Eindruck des Zusammenbruchs des M&A Booms der 80er Jahre. Heute gibt es eine Vielzahl von florierenden Unternehmen, die verkauft wurden. Gross ist aber noch die Zahl jener Unternehmen, die in schwierigen Umständen einen Partner für die Nachfolge oder für die verbesserte strategische Positionierung suchen. Die erfolgreichen Unternehmen haben aber aus den Erfahrungen früherer Jahre gelernt und adaptieren in aller Regel die vorsichtige Vorgehensweise, die nachfolgend beschrieben wird.

* Konrad Althaus, dipl. Bücherexperte und Peter M. Binder, Dr. rer. pol. et lic. iur, sind Inhaber der Binder Consulting AG, Gümligen und Zürich. Sie haben sich auf den Gebieten M&A/Corporate Finance, Unternehmensbewertungen, Kooperationen, Coaching und Managementunterstützung spezialisiert.