

Die Grenzen lösen sich zusehends auf

Von Konrad Althaus und Peter M. Binder*

Cross-Border-Transaktionen

Die Anzahl der Deals mit einem involvierten ausländischen Käufer nimmt kontinuierlich zu. Von dieser globalen Entwicklung sind vermehrt mittelständische Unternehmen betroffen. Gefragt sind M&A-Berater mit einem internationalen Netzwerk.

Grenzüberschreitende Transaktionen stellen noch höhere Anforderungen an die involvierten Führungskräfte und Berater als die schon komplexen und vielschichtigen inländischen Transaktionen. Bei Cross-Border-Transaktionen muss der M&A-Berater ein besonders guter Netzwerker sein. Dies ist auch der Grund, wieso sich verschiedene internationale Allianzen unabhängiger M&A-Berater gebildet haben. Die vier Etabliertesten sind M&A International, IMAP, Global M&A und CDI Global. Ob diese Netzwerke besser oder schlechter funktionieren, hängt sehr von der Qualität der Zusammenarbeit ab. Folgende Voraussetzungen sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit nötig:

(1) Qualität der Beziehungen

Es ist unerlässlich, dass sich die in einem weltweiten Netzwerk zusammengeschlossenen einzelnen Professionals sehr gut kennen. Ein Firmenprospekt, aus dem die Netzwerkpartner hervorgehen, reicht nicht aus. Es ist wichtig, dass sich die Partner über Jahre hinweg während gemeinsamer Projekte, anlässlich regelmässig stattfindender Konferenzen und bilateraler Meetings persönlich ausgetauscht haben. Die dabei gemachten Erfahrungen, die hohen festgelegten Qualitätsstandards und der weltweite Know-how-Transfer fördern das unerlässliche Vertrauen in die Partner enorm. Ein hohes Vertrauen in den Partner ist unerlässlich und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. Gegenüber dem Kunden können die M&A-Spezialisten als erfahrenes und eingespieltes Team auftreten.

(2) Ideenreichtum

Der Erfolg einer Transaktion, insbesondere bei einem internationalen Verkaufsprozess, hängt von vielen Faktoren ab. Der Einbezug von unabhängigen, unternehmerisch denkender Beraterkollegen im Ausland bietet grosse Gewähr für Zuverlässigkeit und Engagement im Verkaufsprozess. Die Bereitschaft, sich für den Partner so einzusetzen, als handle es sich um ein eigenes Mandat, setzt zusätzliche Kräfte und Ideen frei. Trotz standardisierten Prozessschritten und Arbeitsinstrumenten gilt es, die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und spezifischen Projektsituationen zu berücksichtigen. Es gilt, den Kunden zu „lesen“. Die Netzwerkpartner sollten aufgrund ihrer Erfahrung (u. a. Branchenspezifikas, nationale Gepflogenheiten, unterschiedliche Zeitzonen) in der Lage sein, ergänzende erfolgsversprechende Ideen in den Prozess einzubringen.

(3) Reaktionsgeschwindigkeit

Der Zeitfaktor ist bei internationalen Transaktionen oft massgeblich für den Erfolg einer Transaktion. Eine schlechte Reaktionszeit eines M&A-Netzwerkpartners wirkt sich negativ auf den Prozess und dessen Erfolgchancen aus. Der mit den länderspezifischen Eigenschaften vertraute Ansprechpartner sollte in der Lage sein, rasch die geeigneten Interessenten ausfindig zu machen sowie diese zielstrebig und individuell anzusprechen. Anschliessend erfordert es eine gewisse Hartnäckigkeit, deren Reaktionen und Feedbacks innerhalb einer nützlichen Frist einzufordern. Entscheidend dabei sind persönliches Engagement, Kooperationswilligkeit und nicht zuletzt die soziale Kompetenz der M&A-Professionals. Diese Faktoren sind entscheidend, ob es gelingt, geeignete potenzielle Interessenten fristgerecht in den laufenden Verkaufsprozess einzubeziehen und damit die Verkaufschancen zu erhöhen.

(4) Reichweite

Um den besten Partner für ein Unternehmen zu evaluieren, ist im heutigen globalisierten Umfeld eine weltweite Vernetzung der M&A-Berater erforderlich. Mit einem Netzwerk kann ein weitaus grösserer Pool möglicher Interessenten (Käufer und Verkäufer) bereitgestellt werden. Den Unternehmen kann dabei eine Kombination aus länderspezifischer und internationaler Erfahrung angeboten werden. Neben der globalen Präsenz und Reichweite, den lokalen und regionalen Marktkenntnissen spielen aber auch Branchenschwerpunkte (Automobilindustrie, Technologie, Logistik, Einzelhandel, Nahrungsmittel usw.) und der Fokus auf Wachstumsmärkte (u. a. Osteuropa, China, Indien) eine entscheidende Rolle. In der Praxis muss aber auch hier die Zusammenarbeit zwischen den Partnern an konkreten Projekten funktionieren. Regelmässige Treffen in grosser Runde, spezialisierte Branchenworkshops sowie Informationsaustausch über die Wachstumsmärkte helfen mit, die Zusammenarbeit möglichst erfolgreich zu gestalten.

(5) Fokus

Die Reichweite der Beziehungen ist hingegen noch keine Erfolgsgarantie. Bevor die Partnerfirmen beispielsweise für ein Verkaufsmandat aktiviert werden, sollten vorgängig gezielte Abklärungen mit dem Verkäufer hinsichtlich Herkunft der potenziellen Interessenten getroffen werden. So ist es nicht zweckmässig, von Beginn weg Partner in die weltweite Suche nach einem Käufer einzuspannen, wenn dieser mit grosser Wahrscheinlichkeit aus Westeuropa stammen wird. Unter Umständen drängen sich Voranfragen an Branchengruppen oder gezielte Telefonate mit einzelnen Ländervertretern auf. Um die weltweit vorhandenen Ressourcen zweckmässig einzusetzen, müssen die Netzwerkpartner gezielt gemanagt und fokussiert um Unterstützung angefragt werden.

Anforderungen an alle steigen

Die grenzüberschreitenden Transaktionen stellen nicht nur hohe Anforderungen an die Führungskräfte der Unternehmen, sondern auch an die involvierten M&A-Berater. Als Dienstleister müssen auch diese immer internationaler werden. Mitglied eines internationalen Netzwerkes zu sein, reicht nicht. Entscheidend für den Erfolg ist letztlich die Qualität der Zusammenarbeit der Partner.

* Konrad Althaus, dipl. Wirtschaftsprüfer und NDS Corporate Development FH, und
Peter M. Binder, Dr. rer. pol. et lic. iur.