

Rentable Kandidaten sind Mangelware

Wachstum durch Akquisition

Das Auffinden guter Verkaufskandidaten ist schwierig. Der Markt für Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass es ein Überangebot an Unternehmen mit Problemen und mangelnder Rentabilität gibt, während andererseits die Nachfrage nach profitablen Gesellschaften sehr groß ist.

Von Dr. KARL SEILER

HANDELSBLATT, 27.4.2000

Man ist sich in der M&A-Szene einig, dass der Kauf von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Unternehmensbeteiligungen neben der Fusion, dem Joint Venture oder einer Kooperation eine attraktive Alternative zum "inneren Wachstum" ist, da man bei professioneller Durchführung kostengünstiger und schneller zum Ziel kommen kann. Wie der Großkonzern wird auch der professionelle mittelständische Käufer auf der Basis seiner Wettbewerbsposition eine Akquisitionsstrategie formulieren, die neben den unternehmensstrategischen auch größenmäßige und geographische Gesichtspunkte berücksichtigt. Davon ausgehend wird er eine oder mehrere der folgenden strategischen Alternativen anstreben.

Erwerb von Marktanteilen: Hier werden die eigenen Ressourcen mit denen des zugekauften Unternehmens so kombiniert, dass die daraus resultierenden Verbundeffekte (Synergien) zu steigenden Umsätzen sowie möglichst auch sinkenden Kosten und damit zu höheren Erträgen führen. Manchmal wird ein Wettbewerber auch gekauft, um anschließend seine Kapazitäten aus dem Markt zu nehmen.

Arrondierung der Produkt- und Dienstleistungspalette: Die zugekauften kompatiblen Produkte oder Dienstleistungen können an existierende Kunden verkauft und so die Umsätze gesteigert werden, ohne die Kosten wesentlich zu erhöhen.

Hinzunahme neuer Produkte und Dienstleistungen: Der Erwerb eines Unternehmens mit neuen Produkten und Dienstleistungen ist für den Käufer vor allem dann sinnvoll, wenn er über freie Kapazitäten in Form von beispielsweise Räumlichkeiten und Personal verfügt, die das neue Geschäftsvolumen sozusagen mitübernehmen können.

Öffnung neuer geografischer Regionen: Die Akquisition sorgt hier für einen erheblichen zeitlichen Vorsprung gegenüber dem Erschließen neuer Regionen aus eigener Kraft. Außerdem ist es mittels Akquisition einfacher, in Regionen zu reüssieren, mit denen man nicht vertraut ist.

Die Akquisition soll im Vergleich zum inneren Wachstum folgende konkrete Vorteile bieten:

- Die Übernahme eines etablierten Kundenstamms ist günstiger als die Akquisition von Neukunden.
- Mitarbeiter, die mit dem Geschäft Erfahrung haben, sind vorhanden und müssen nicht teuer und langwierig neu angeworben und eingestellt werden.
- Das Vorliegen bestehender Lizenzen, Patente und Genehmigungen ersetzt die Zeit für entsprechende Neubeschaffungen.
- Der für Wachstum erforderliche zusätzliche Betriebsmittelbedarf ist wegen des von der erworbenen Gesellschaft sofort generierten Cashflows geringer.
- Für den Erwerb bestehender Unternehmen sind Kapitalquellen leichter zu erschließen, denn die Banken ziehen Kredite an Unternehmen mit einem "Trackrecord" gegenüber Unternehmensneugründungen vor. Außerdem ist der Verkäufer des erworbenen Unternehmens manchmal bereit, einen Teil des Kaufpreises zu finanzieren bzw. zu stunden.

Es gibt noch immer die irriige Ansicht, dass nur Unternehmen mit Problemen zum Verkauf stehen. Wahr ist, dass verlustreiche Unternehmen schwer zu verkaufen sind. Realität ist auch, dass viele profitable Unternehmen angesichts ungelöster Nachfolgeprobleme, Krankheit, Schwierigkeiten unter Gesellschaftern, Lustlosigkeit, Wunsch nach neuen Tätigkeiten oder nicht ausreichender Kapitalausstattung zum Verkauf stehen. Das Auffinden guter Verkaufskandidaten ist schwierig. Der Markt für Unternehmen ist dadurch gekennzeichnet, dass es ein Überangebot an Unternehmen mit Problemen und mangelnder Rentabilität gibt, während andererseits die Nachfrage nach profitablen Unternehmen sehr groß ist. Vor diesem Hintergrund muss sich der an gesunden Unternehmen interessierte Käufer etwas einfallen lassen, um zu seinem Ziel zu kommen. Die Direktansprache durch den Käufer von Unternehmen, die den Akquisitionskriterien entsprechen, wird fallweise zu Kaufmöglichkeiten führen. Der Nachteil ist hier, dass die meisten angesprochenen Unternehmen nicht zum Verkauf stehen. Wenn sie dennoch in Verhandlungen treten, besteht auch die Gefahr, dass sie nur ihren Marktwert testen wollen oder unrealistische Preisforderungen stellen.

Dr. Karl Seiler ist Geschäftsführender Gesellschafter von Seiler & Partner, München



Dr. Karl Seiler