

Gezielt akquirieren

Von Dr. KARL SEILER

HANDELSBLATT, 29. April 1999

Fehlschläge von Firmenakquisitionen sind häufig: Grob zwei Drittel sämtlicher Akquisitionen erfüllen nicht die in sie gesetzten Erwartungen. Um Fehlschläge zu vermeiden sind neben der professionellen Durchführung eine gründliche Vorbereitung, die möglichst gute strategische Paßform des Kaufobjekts und dessen reibungslose Integration in den Firmenverbund des Käufers sicherzustellen.

Grundlage jeder Akquisition sollte die Festlegung der Kaufkriterien nach unternehmensstrategischen, größenmäßigen und geographischen Gesichtspunkten sein sowie die Entscheidung, den Akquisitionsweg gezielt zu beschreiten. Der Kauf des Nächstbesten, d. h. sich gerade anbietenden, Übernahmekandidaten oder das oft vergebliche Warten auf die zufällig eintretende Gelegenheit wird durch systematisches und konsequentes Vorgehen ersetzt, bei dem der Kreis in Frage kommender Unternehmen so weitgehend wie möglich ausgeschöpft wird. Anzustreben ist dabei auch die Verdichtung der Aktivitäten auf einen angemessenen und überschaubaren Zeitraum, damit nicht ein sich in die Länge ziehender Prozeß dazu führt, daß das Zielunternehmen an einen anderen Kaufinteressenten verkauft wird bevor man selbst den Zuschlag erhält. Dies ist besonders wichtig bei attraktiven Übernahmekandidaten, für die die Nachfrage in der Regel groß ist.

Die Durchführung beginnt mit der Kandidatenauswahl und -ansprache. Auf der Basis der festgelegten Kaufkriterien werden zunächst die dem Käufer oder seinen Beratern gegebenenfalls bereits bekannten möglichen Verkaufskandidaten angesprochen. Ergänzend dazu werden die Berater Kontakt zu befreundeten Intermediären aufnehmen und in einem weiteren Schritt den Zielmarkt mittels interner und externer Datenbanken nach weiteren möglichen Verkäufern

absuchen. In Abstimmung zwischen dem Käufer und den Beratern wird sodann eine Reihung der Verkaufskandidaten nach Präferenzen vorgenommen. Bei der Ansprache der Verkaufskandidaten wird die grundsätzliche Verkaufsbereitschaft ausgelotet bzw. herbeigeführt. Von großer Bedeutung sind dabei die vorherige Identifikation der Entscheidungsträger, der optimale Zugang zu ihnen sowie die Diskretion bei der Kontaktaufnahme.

Nach Feststellung der grundsätzlichen Verkaufsbereitschaft sind die entscheidungsrelevanten Unternehmensdaten durch Gespräche des Käufers und/oder der Berater mit den Vertretern der Verkaufskandidaten vor Ort zusammenzutragen und auf die Paßfähigkeit mit den Akquisitionskriterien zu überprüfen. Idealerweise werden für sämtliche Verkaufskandidaten Unternehmensprofile zur Entscheidungsvorbereitung angefertigt und Bewertungen vorgenommen. Im Zuge der Analysen sind auch die grundsätzlichen Erwerbsoptionen - Erwerb der Geschäftsanteile ("share deal") oder Erwerb der Vermögenswerte ("asset deal") - im Hinblick auf die steuerlichen und haftungsmäßigen Auswirkungen auf den Unternehmenskäufer im einzelnen zu prüfen.

Es soll letztlich nur mit ernsthaft interessierten Verkäufern im Detail verhandelt werden. Im Zuge der Verhandlungen sind Erfahrung und Routine besonders wichtig, da unter mehreren der optimale Verkaufskandidat gefunden werden soll. Ist mit einem oder wenigen Verkaufskandidaten grundsätzlich Einigkeit über Kaufpreis und Nebenkonditionen erzielt worden, ist die Kaufpreisfinanzierung in ihrer Struktur endgültig festzulegen und sind die Verhandlungen zügig zu Ende zu führen. Häufig wird eine vom Verkaufskandidaten gegenzuzeichnende Kaufabsichtserklärung ("Letter of Intent") abgegeben, in der Kaufpreis und Nebenkonditionen

festgehalten und die Einzelheiten der Übernahmeprüfung ausbedungen werden.

Der Unternehmenskauf ist ein integrativer Prozeß, bei dem zwangsläufig eine Reihe von Fachleuten zusammenwirken müssen. Genannt seien Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte. Diesen Fachleuten wird oft auch die Übernahmeprüfung ("due diligence") zugewiesen, falls eigene Personalressourcen des Käufers nicht zur Verfügung stehen. Diese Sorgfaltsprüfung soll die dem Käufer über das Kaufobjekt zur Verfügung gestellten bzw. stehenden Informationen verifizieren und dabei möglichst alle relevanten Risikobereiche untersuchen. Dementsprechend wird sie nicht nur rein wirtschaftliche, sondern auch rechtliche, steuerliche und andere Aspekte wie z. B. Umweltfragen einbeziehen.

Selbst wenn das Vorhaben bei guter strategischer Paßform des Kaufobjekts gründlich vorbereitet und professionell durchgeführt ist, wird es nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn auch die reibungslose Integration in den Firmenverbund gelingt.

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