

So kaufen Sie sich stark

Die Unternehmer investieren wieder - um andere Unternehmen zu schlucken. impulse zeigt Motive und Erfolgsfaktoren.

Mittelstand im Aufbruch: Im November kaufte Warsteiner-Geschäftsführer Gustavo Möller-Hergt einen argentinischen Weinkeller - in der bodenständigen Bierbranche ein glatter Tabubruch. Zeitgleich erwarb Singulus, Weltmarktführer bei den CD- und DVD-Produktionsanlagen, den Konkurrenten Steag Hamatech. Ende Januar übernahm Adva Optical Networking AG, Spezialist für Telekommunikation aus München, den texanischen Wettbewerber Covaro Networks. Auch Deutschlands größter Dentalversender, M+W Dental aus Büdingen, expandierte weiter - indem er Mitte Februar die Prager Dentamed übernahm.

Dies sind vier Beispiele von vielen. Mit prallen Kassen, gespeist meist aus dem üppigen Exportgeschäft der letzten Jahre, kaufen deutsche Unternehmer, was das Zeug hält. Schlucken kleinere Konkurrenten, kaufen sich wichtige Zulieferer oder zusätzliche Vertriebs- oder Innovationspower, diesseits wie jenseits der Grenzen. Erstmals seit 2000 geben deutsche Unternehmen wieder mehr Geld für Firmenkäufe aus als im Jahr zuvor, hat Wirtschaftsprüfungsmulti KPMG ermittelt. »Für 2006 erwarten wir noch einmal zehn Prozent mehr als im Vorjahr«, sagt KPMG-Managing-Partner Thomas Ehren. Die Nürnberger Unternehmensberatung Weissman & Cie hat 500 Mittelständler nach ihren

Akquisitionsplänen befragt. Resultat: Nahezu jeder Vierte will ein anderes Unternehmen übernehmen. »In vielen Märkten ist dies der einzige Weg, Umsatz zu steigern, Wachstum zu erhöhen oder einen Technologiesprung zu vollziehen«, bekräftigt Ehren. Dies bestätigt eine Studie von KPMG, der Anwaltskanzlei Linklaters sowie der Private-Equity-Gesellschaft 3i. Untersucht wurden M&A-Erfahrungen von 22 prominenten Mittelständlern wie Katjes, IDS Scheer oder Vaillant. Quintessenz: Mehr als die Hälfte der Unternehmen sahen sich zu Übernahmen genötigt - fressen oder gefressen werden.

Schlampig vorbereitet

Allerdings läuft bei Übernahmen oft nicht alles so glatt, wie es den Anschein hat. Laut KPMG-Studie warfen die meisten der zugekauften Firmen auch nach zwei Jahren noch nichts ab. Obendrein haben viele für die neue Tochter einen zu hohen Preis bezahlt. Vor allem im Ausland hatte (und hat) fast jeder zweite Befragte mit Widerständen in den neuen Belagschaften zu kämpfen.

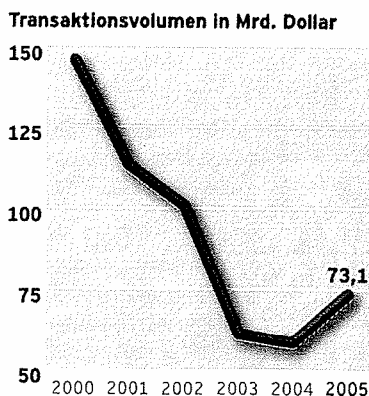
»Nur wenige bereiten ihre Deals systematisch vor«, kritisiert Rainer Mayer, Inhaber der auf Übernahmen spezialisierten Unternehmensberatung Maconda in Köln. Viele Chefs verließen sich leichtsinnigerweise allein auf Branchenkenntnis und Kon-

kurrenzbeobachtung. »Ohne eine umfassende Vorbereitung und Prüfung, die so genannte Due Diligence, ist aber jede Investition ein unkalkulierbares Risiko«, warnt der Berater (siehe »So schlucken Sie richtig«). Dabei ließen sich typische Unwägbarkeiten früh identifizieren und über den Preis, die Zahlungsmodalitäten oder über Garantien verringern, so Mayer weiter, etwa wenn nach der Übernahme wichtige Lieferanten, Fach- und Führungskräfte abspringen.

Wie wichtig die rechtliche, finanzielle und unternehmerische Ana- ▶

Kaufrausch

73,1 Milliarden Dollar investierten deutsche Unternehmen 2005, um Firmen zu übernehmen. Das sind etwa 26 Prozent mehr als noch ein Jahr zuvor.



Quelle: KPMG. ©impulse 4/2006



Kauft eine Firma pro Jahr: Andreas Rutsch, Finanzvorstand des Telekommunikations-spezialisten Adva Optical Networking. Jüngster Neuzugang: Konkurrent Covaro aus Texas

lyse ist, weiß auch Andreas Rutsch, Finanzvorstand von Adva Optical Networking. Die Spezialisten für die Ausrüstung optischer Netzwerke sind in Sachen Unternehmenskauf alte Hasen. »In den letzten fünf Jahren haben wir sechs Akquisitionen abgeschlossen«, sagt Rutsch. Um vor allem Auslandsmärkte zu erobern, plant die 600-Mann-Firma eine Übernahme pro Jahr. Durch die nicht

immer positiven Erfahrungen der Vergangenheit geht Vorstand Rutsch aber inzwischen gezielter vor als bei den ersten Projekten. Die texanische Covaro Networks etwa nahm er zusammen mit einem Anwalt, einem Wirtschaftsprüfer und einer Investitionsbank ab August genau unter die Lupe. Danach entwickelte Rutsch Übernahme-konzept und Business-Plan für die nächsten drei Geschäfts-

jahre. Nach knapp zwei Monaten war der Deal perfekt.

Um sich gegen Enttäuschungen zu wappnen, fährt Adva zweigleisig: Neue Belegschaften und Geschäftspartner werden umfassend über die Strategie der neuen Mutter informiert, damit niemand spontan abspringt. Und in den Kaufvertrag werden Garantien hineinverhandelt. So hat Vorstand Rutsch einen Teil des Covaro-Kaufpreises auf einem Treuhandkonto geparkt – ausgezahlt wird es nur dann, wenn nach einem Jahr der im Vertrag vereinbarte Umsatz erreicht wird.

Neues Standbein

Nicht immer konzentrieren sich die Chefs bei ihrer Einkaufstour auf ihr Stammgeschäft. So hatte Warsteiner-Chef Möller-Hergt den rückläufigen Biermarkt im Blick, als er durch den Erwerb des Weinkellers ein ganz neues Geschäftsfeld eröffnete. Dennoch bleibt der Deutsch-Peruaner auch im angestammten Geschäft auf der Suche nach lukrativen Akquisitionen. Vergangenen Sommer übernahm er die traditionsreiche Düsseldorfer Altbierbrauerei Frankenheim. »Darüber hinaus konzentrieren wir uns bei den Übernahmen auf unsere Absatzkanäle«, sagt Möller-Hergt. Schon vor Jahren kaufte Warsteiner einen Distributor in Argentinien, beteiligte sich hier zu Lande am Großhändler Trinks.

Eine breiter angelegte Übernahmestrategie verfolgt auch der Dortmunder IT-Dienstleister Materna. Das laufende Geschäft allein bringt nicht mehr genug Wachstum. Außerdem wollte Firmenchef Winfried Materna in Skandinavien Fuß fassen – und übernahm einen schwedischen und einen finnischen IT-Dienstleister. Um sein Produktangebot zu erweitern, verliebte er sich den Heidelberger SAP-Spezialisten CBS ein.

Für Horst Trimborn, Beirat der M+W Dental, steht und fällt der Erfolg einer Transaktion mit den Qualitäten der vom Übernehmer eingeschalteten Unternehmensberater. Für seine Expansion nach Tschechien engagierte er Maconda-Chef Mayer. »Mit ihm als Osteuropa-Experten konnten wir den tschechischen ►

Markt schneller sondieren«, berichtet Trimborn, »außerdem hat er Kontakte hergestellt und uns bei den Verhandlungen unterstützt.«

Helmut Streiff vertraut in Verhandlungen auf so genannte Mediatoren. »Vor allem, wenn der Vertrag per Handschlag vereinbart wurde und Details folgen sollen«, sagt der Chef des Braunschweiger Verpackungsspezialisten Streiff & Helmold. Durch seine bisher sechs Übernahmen hat der Chef des 800-Mann-Unternehmens 40 Prozent Ertrags- und Umsatzwachstum erzielt. Und steckt schon wieder in Kaufverhandlungen.

Entscheidend dafür, ob er ein Angebot abgibt oder nicht, ist sein Beirat. »Wenn ich den nicht überzeuge, kann ich das Projekt vergessen«, sagt Streiff. Ob eine übernommene Firma schnell Gewinn beisteuert, hängt für ihn im Übrigen vor allem davon ab, wie es gelingt, die neuen Belegschaften zu integrieren. Eine klare Strategie, frühzeitiges Einbeziehen der Führungsmannschaft und transparente Gehaltsstrukturen seien unverzichtbar. »Allein dafür plane ich die Hälfte meiner Arbeitszeit ein«, sagt Streiff, der für das aktuelle Projekt bereits ein Schattenmanagement formiert hat.

Erfolgsfaktor Zeit

Offene Kommunikation mit der neuen Belegschaft ist besonders dann unerlässlich, wenn harte Sparmaßnahmen drohen. Diese Erfahrung machte Dirk Hinkel, Geschäftsführer der Mineralwasserfirma Hassia aus Bad Vilbel. Vergangenen Sommer erwarb Hassia die Wassersparte von Brau und Brunnen. Von ehemals 400 Mitarbeitern sind nur noch 250 an Bord. »Der ganze Prozess konnte nur deshalb so erfolgreich umgesetzt werden, weil wir die Führung von Anfang an mit in die Verantwortung genommen und gemeinsam sozialverträgliche Lösungen vereinbart haben«, sagt Hinkel. Nach rund sechs Monaten waren die Maßnahmen umgesetzt. Und der Firmenchef kann sich auf inhaltliche Themen wie neue Marketingstrategien konzentrieren.

Weiterer Erfolgsfaktor ist die Zeit. »Bestandteil jedes Übernahmekonzepts sollte ein 100-Tage-Programm

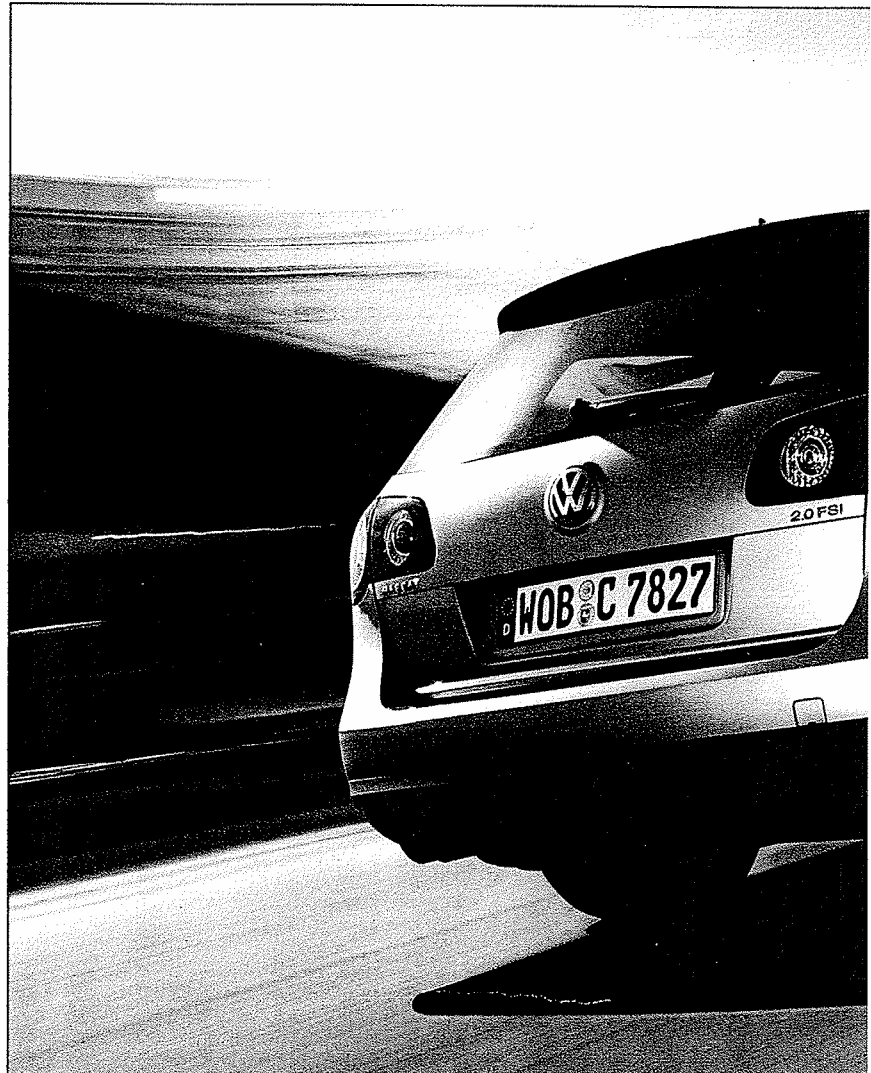
sein«, sagt Berater Mayer. Bei Advanta gibt es keine kritische Entscheidung in den ersten 80 Tagen. Warsteiner-Chef Möller-Hergt lässt neue Führungsmannschaften frühzeitig eine Persönlichkeitsanalyse durchlaufen, vereinbart dann Aufgaben, die zu ihren Stärken passen.

Eine erfolgreiche Integration kann aber auch bedeuten, dass der Unternehmer sich zurücknehmen muss, wie Verpackungsexperte Streiff

im Fall des Elektronikspezialisten Setron erfuhr. »Die Führung hat mir klar gemacht, dass sie ihr eigenes Geschäft viel besser versteht als wir«, sagt Unternehmer Streiff. Und sie hatte Recht: Als Streiff die Firma im Jahr 2000 übernahm, arbeiteten dort 50 Leute. Heute sind es 120 Mitarbeiter, und sie erwirtschaften mit 38 Millionen Euro mehr als fünfmal so viel Umsatz wie zuvor.

Erik Prochnow ressort.management@impulse.de

www.volkswagen.de



Der Passat Variant. Topauto 2006 im Bereich „Business“.

Quelle: www.topauto-online.de