



M&A - Mergers and Acquisitions

von Rechtsanwältin Petra Menge, Advisio Gruppe, München

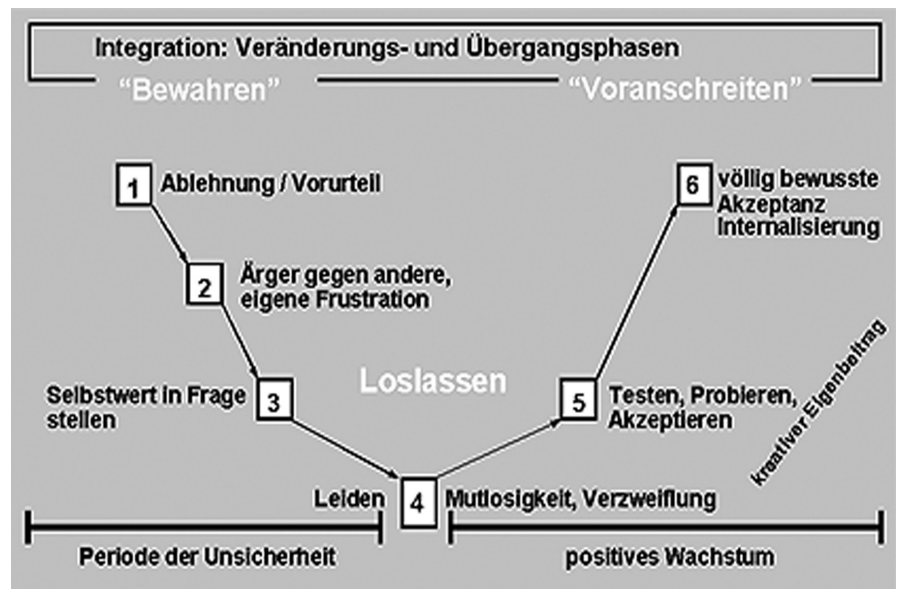
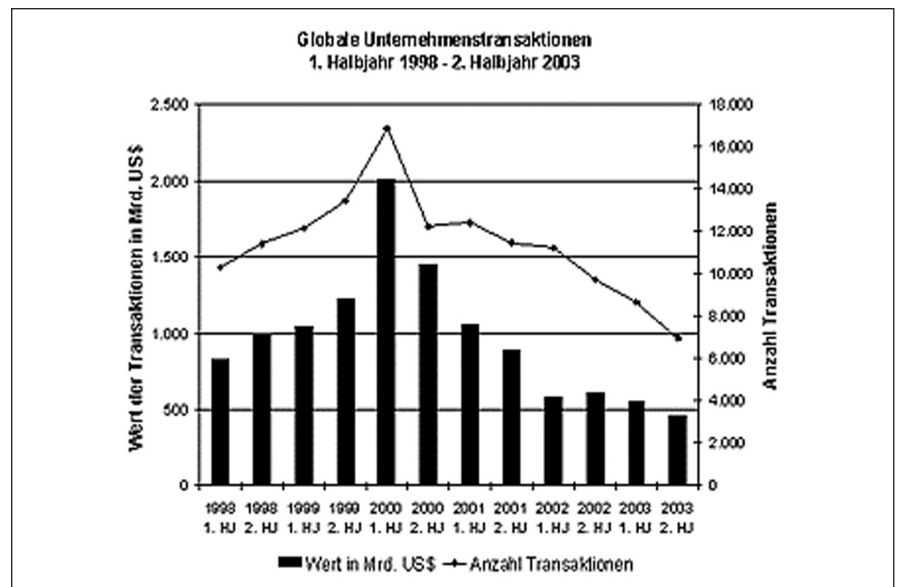
Unternehmenskäufe und -verkäufe verändern auch das Bild des deutschen Sicherheitsgewerbes. Petra Menge gibt einen Überblick über M&A-Geschäfte.

Wer das Geschehen des letzten Jahres aufmerksam in den einschlägigen Fachzeitschriften verfolgt hat, dem ist nicht entgangen, dass sich auf dem deutschen Markt für Mergers and Acquisitions gehörig etwas getan hat. Es sind besonders im Geld- und Werttransportbereich, aber auch in dem Sicherheitsdienstleistungs- und Sicherheitstechnikbereich einige Firmen fusioniert oder verkauft worden, so zum Beispiel Securitas Wertdienste - Heros, Esser/Novar - Honeywell etc. Damit folgt auch diese Branche nur einem Trend, der sich weltweit bereits seit Jahren bemerkbar macht.

Aber was genau sind eigentlich M&A-Geschäfte und welche Vor- und Nachteile sowie Risiken bergen sie? Es drängt sich immer wieder die Frage auf, ob es nicht zwangsläufig einen Verlierer bei diesen Geschäften gibt?

BEGRIFF

Der englische Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) (deutsch: Fusionen und Übernahmen) wird als Sammelbegriff für Unternehmenstransaktionen benutzt, bei denen sich Gesellschaften zusammenschließen oder Gesellschaften den Eigentümer wechseln. Solche Unternehmenszusammenschlüsse entstehen durch Kauf, Verkauf und Fusion sowie durch Restrukturierung, Unternehmenssicherung oder Kooperation. M&A bezeichnet hierbei sowohl den Vorgang an sich, als auch die Branche der hiermit befassten Dienstleister, wie Investmentbanken, Wirtschaftsjuristen, Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater.



Quelle: Dealogic 2003, Privatisierungen sind nicht enthalten

ALLGEMEINES VORGEHEN

Allgemein unterteilt man M&As in drei Phasen. Für das Vorgehen spielt es keine Rolle, um welche Rechtsform es sich bei den Firmen handelt, welchen Geschäftsbereich sie abdecken und wie groß sie sind. Es ist aber offensichtlich, dass bei zunehmender Größe der beteiligten Firmen mehr Zeit für die einzelnen Phasen benötigt wird.

1. Allgemeine Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase klärt der Käufer für sich, warum und in welcher Größenordnung er expandieren will. Dann kommt es zu Verhandlungen meist durch seine Berater mit entsprechenden Verkaufsinteressenten. Dabei werden zunächst nur die Eckdaten abgeklopft, um noch keine Unternehmensgeheimnisse preiszugeben. Wenn die „Chemie“ zwischen den Parteien stimmt und auch sonst die Unternehmen zusammen zu passen scheinen, kann man eine erste Vertraulichkeitsvereinbarung abschließen und in die nächste Phase übergehen.

2. Transaktionsphase

In der Transaktionsphase werden sensible Daten und Firmeninternas ausgetauscht. Es geht „ans Eingemachte“. Das zu kaufende Unternehmen wird auf Herz und Nieren geprüft und durchleuchtet (due diligence), was je nach Umfang des Unternehmens zwischen ein paar Tagen und mehreren Wochen oder gar Monaten dauern kann. Hierbei sollte man darauf achten, dass man nicht „mit Kanonen auf Spatzen schießt“, was zum Beispiel bei kleinen Unternehmen mit wenig Umsatzvolumen und einer geringen Anzahl von Mitarbeitern das Einschalten von großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die wochenlang ein Unternehmen prüfen und damit quasi stilllegen, bedeuten würde.

Gibt es keine Hindernisse oder Probleme, geht es an die Ausarbeitung und Unterzeichnung der entsprechenden Transaktionsverträge. Bei dem Kauf von GmbH-Anteilen oder Übernahme einer Aktiengesellschaft beispielsweise muss die Vertragsunterzeichnung vor einem Notar geschehen. In anderen Fällen ist dies zwar gesetzlich nicht vorgeschrieben, aber grundsätzlich empfehlenswert.

3. Integrationsphase

Die Integrationsphase wird oft unterschätzt und daher vernachlässigt, was

aber auf keinen Fall geschehen sollte. Denn nur wenn das übernommene Unternehmen vollständig in die Abläufe des anderen Unternehmens eingegliedert wird, können die gewünschten Synergien entstehen. Dabei sind insbesondere die Personaleingliederung zu beachten, die gesamte Verwaltung und natürlich das operative Geschäft. Gerade wenn es an die Arbeitsplätze der einzelnen Mitarbeiter, neue Teambildungen oder neue Vorgesetzte geht, muss man äußerst sensibel handeln.

BESONDERES VORGEHEN

Im Detail typisch für eine M&A-Transaktion sind die Schritte:

Screening

Screening ist der englische Ausdruck für die Auswahl eines Zielunternehmens, oft „Target = Ziel“ genannt. Der Käufer informiert sich in seinem Einzugsgebiet (regional und branchenspezifisch) über die Kaufoptionen. Anhand von allgemein bekannten und zugänglichen Informationen, wie Internet, Branchenverbände etc. werden Vorabinformationen gesammelt und ausgewertet.

Erstkontakt

Danach folgt die erste Ansprache des Zielunternehmens oder der Eigentümer, meist unter Zuhilfenahme einer Investmentbank oder eines Unternehmensberaters, die die Vorteile der Transaktion ausgearbeitet haben.

Letter of Intent

Bei Interesse des Zielunternehmens kann dann eine - mehr oder minder - umfangreiche Absichtserklärung (Letter of Intent) ausgearbeitet und unterzeichnet werden.

Due Diligence

Wenn alle vorvertraglichen Dinge geklärt worden sind, fängt man mit der sogenannten due diligence, der sorgfältigen Prüfung des Zielobjektes, an. Dabei werden betriebswirtschaftliche Kennzahlen ausgetauscht, Verträge und operative Ablaufpläne verglichen, Lagerbestände und Betriebsrisiken geprüft etc.

Bewertung und Preisverhandlung

Als letzter großer Schritt findet die endgültige Strukturierung der Transaktion entsprechend der Ergebnisse der due diligence statt. Es kommt dann zum finalen Vertragsabschluss, evtl. nach Anmeldung



Manchmal bekommt man eben mehr, als man erwartet.

Moderne und kompetente Dienstleistungen – seit 60 Jahren.

security
parking
cleaning
services



Private und gewerbliche Sicherheit, Parkraum-Management, Datensicherheit, Sauberkeit und Personalservices aus einem Haus – die Unternehmen der Vollmergruppe Dienstleistung arbeiten Hand in Hand, wenn es um Ihren Vorteil geht. Denn unser Versprechen, Ihnen moderne, intelligente und vor allem zuverlässige Dienstleistungen zu bieten, nehmen wir sehr ernst.



vollmergruppe
dienstleistung

Neckarstraße 22 - 24
45478 Mülheim an der Ruhr
Telefon 0208 588577
www.vollmergruppe.de

der Transaktion bei der Wettbewerbsbehörde.

Trotz eigener M&A-Abteilungen der ganz großen Unternehmen greifen diese aber dennoch oft auf externe Dienstleister zurück. Dabei variiert deren Bezahlung - die Investmentbank orientiert sich dabei meist am Transaktionsvolumen, während Juristen typischerweise nach Zeitaufwand und Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater entweder nach Zeitaufwand oder in Form einer Fallpauschale bezahlt werden.

In der öffentlichen Wahrnehmung stehen M&A-Transaktionen oft in der Kritik, da Erwerber in vielen Fällen strategische Ziele mit der Transaktion verbinden, die Restrukturierungen und damit oft Arbeitsplatzabbau notwendig machen. Umgekehrt werden in der Betriebswirtschaftslehre gerade in dieser Tatsache Selbstheilungskräfte des Marktes gesehen. Am jüngsten Beispiel HEROS zeigte sich gar, dass Unternehmenskäufe auch zum Missbrauch in ganz anderer Form benutzt werden können. Hierbei ging es - wie sich erst später herausstellte - mitnichten um die strategische Entwicklung des Unternehmens oder darum, Synergien zu schaffen, sondern anscheinend nur darum, neue Bargeldquellen für die kriminellen Machenschaften der Geschäftsführung zu erschließen. Eine Eingliederungsphase der Mitarbeiter fand gar nicht erst statt. Allerdings wurde durch einen der Zukäufe auch ein Unternehmen effektiv vor der Insolvenz bewahrt, was - wäre es nicht übernommen worden - schon zum damaligen Zeitpunkt zum Totalverlust der Arbeitsplätze geführt hätte. Dass dies dann ein Jahr später trotzdem der Fall sein würde, war von dem damaligen Verkäufer nicht abzusehen.

VORTEILE

Gerade der Zusammenschluss eines Unternehmens in kritischer Phase mit einem florierenden kann für beide Seite hohe Synergien schaffen. Beide arbeiten schon in erschlossenen Märkten, welche nicht mehr mit viel Aufwand erschlossen werden müssen. Durch eine mehr oder weniger langjährige Positionierung am Markt bringt jedes Unternehmen einen vorhandenen Kunden- und auch eingearbeiteten Mitarbeiterstamm mit. Man kann auf ein umfassendes Netz von Lieferanten und Geschäftsbeziehungen zurückgreifen und sich dadurch viel mühselige Aufbauarbeit ersparen. Es besteht weiterhin die Mög-

lichkeit, seine bisher vorhandene Produktpalette mit Material und eingearbeiteten Mitarbeitern zu erweitern. Allerdings sollte man beachten, dass „zwei Kranke nicht einen Gesunden machen“, so dass gewiss von einem Zusammenschluss zweier maroder Unternehmen pauschal abgeraten werden sollte. Ansonsten kann gerade das vorhandene Know-how der Beteiligten weiterhin genutzt werden, denn deren Erfahrungen machen oft den wichtigen Unterschied aus, wenn es um größere Entscheidungen geht. Eine Neugründung erscheint dagegen natürlich immer maßgeschneidert, erfordert aber viel Aufbauarbeit, die bei einem Zukauf wegfällt.

Auch für Firmen, die aus natürlicher Kraft nicht mehr weiter wachsen können, aber weiter expandieren wollen, stellt der Firmenzukauf eine sinnvolle Alternative dar.

NACHTEILE

Insbesondere im sehr mittelständisch geprägten deutschen Sicherheitsgewerbe kann es aber auch schwierig werden, zwei unterschiedliche Unternehmen zusammen zu führen. Auch bei langjährig inhabergeführten Betrieben stellt man häufig eine fast „allgegenwärtige“ Dominanz des Altinhabers fest. Hier kann es zu Akzeptanzproblemen des „Neuen“ mit den Mitarbeitern und den Kunden kommen, die nur dadurch verhindert werden können, dass man solche Übernahmen sorgfältig vorbereitet und mit System vornimmt. Weiterhin hat man bei der Übernahme von älteren Unternehmen - insbesondere in der Sicherheitstechnik - oft das Problem, dass diese nicht mehr auf

dem aktuellsten Stand der Technik sind. Sie arbeiteten nach veralteten Methoden, verwenden nicht mehr zeitgemäße Produkte und haben seit Jahren eingefahrene und starre Organisationsprozesse. Auch hier muss vorsichtig abgewogen werden, ob die Investition sinnvoll ist und eine Integration des Unternehmens mit vertretbaren Mitteln vorgenommen werden kann. Festgefahrene Strukturen und der gesetzlich geregelte, allzu starre Kündigungsschutz machen neue Ideen und Innovationen dann möglicherweise oft schwer umsetzbar.

Ein sogenannter „Integrationsrat“ kann da durchaus hilfreich sein, der aus Mitgliedern des alten und neuen Unternehmens und einem unabhängigen Dritten, zum Beispiel einem Anwalt, Berater etc. bestehen könnte.

FAZIT

Ob es nun letztendlich einen Verlierer bei einer oben geschilderten Transaktion gibt oder nicht, hängt von dem konkreten Einzelfall ab. Im Idealfall möchte man eine sogenannte „win-win“-Situation erreichen, was bedeutet, dass beide Seiten entscheidende Vorteile aus der Transaktion ziehen. Wie schon beschrieben, können natürlich durch solche Übernahmen Arbeitsplätze in beachtlicher Zahl wegfallen, aber auf der anderen Seite können die restlichen wenigstens gesichert werden. Gerade die mögliche Restrukturierung oder gar Rettung von eher problematischen Unternehmen ist sicher als positiv zu bewerten.

Bei allen diesen Transaktionen muss man jedoch darauf achten, dass die Prozesse von dem ersten Schritt an von Fachleuten begleitet werden. Man sollte bei der Wahl seiner Berater darauf achten, dass diese die nötige Fachkompetenz haben. Jeder sollte sich kritisch fragen, ob der eigene Hausanwalt, der von Verkehrssachen bis zur Scheidung zwar alles gut erledigt, auch der richtige Partner ist, wenn es um Unternehmenskäufe oder Verkäufe geht. Ebenso der langjährige, in seinem Fach gewiss sehr kompetente Steuerberater mag sich im Bereich M&A nicht bis ins letzte Detail auskennen. Sinnvoll ist hier die Einschaltung eines fachkundigen unabhängigen Beraters oder eine Spezialkanzlei. Diese dienen darüber hinaus oft positiv als Katalysator von Problemen, vor allem wenn bei dem Verkauf eines Unternehmens Emotionen des Firmengründers eine Rolle spielen.

