

MERGERS & ACQUISITIONS

Wachstum beschleunigen
Potentiale erschließen
Geschäftstätigkeit fokussieren

Neben den „klassischen“ Motiven für Unternehmenstransaktionen, wie die Veräußerung im Rahmen der Unternehmensnachfolge oder (vor allem bei Finanzinvestoren) nach Erreichen der geplanten Renditeziele, gewinnen diese mehr denn je als gezielte Maßnahmen im Rahmen der Unternehmensstrategie an Bedeutung. Dies gilt für Unternehmenskäufe ebenso wie für Unternehmensverkäufe.

Durch gezielte Zukäufe bietet sich die Chance, neue Märkte zu erschließen, Marktanteile auszubauen, Lieferketten abzusichern, technologisches Know-How zu erwerben, Markteintrittsbarrieren zu überwinden oder bestehende Angebotslücken zu schließen. Unternehmenskäufe stellen damit häufig eine sinnvolle „Abkürzung“ auf dem Weg zur Erreichung strategischer Ziele dar.

Die Veräußerungen von Unternehmen oder Unternehmensteilen dient i.d.R. der Freisetzung nicht benötigten Kapitals und bezieht sich damit vor allem auf die Trennung von Geschäftsbereichen ohne oder mit nur geringer strategischer Bedeutung. Verkäufe einzelner Unternehmen eines Konzernverbundes führen so nicht nur zu einer deutlichen Schärfung des strategischen Profils, sondern wirken zugleich auch komplexitätsreduzierend. Dies geht

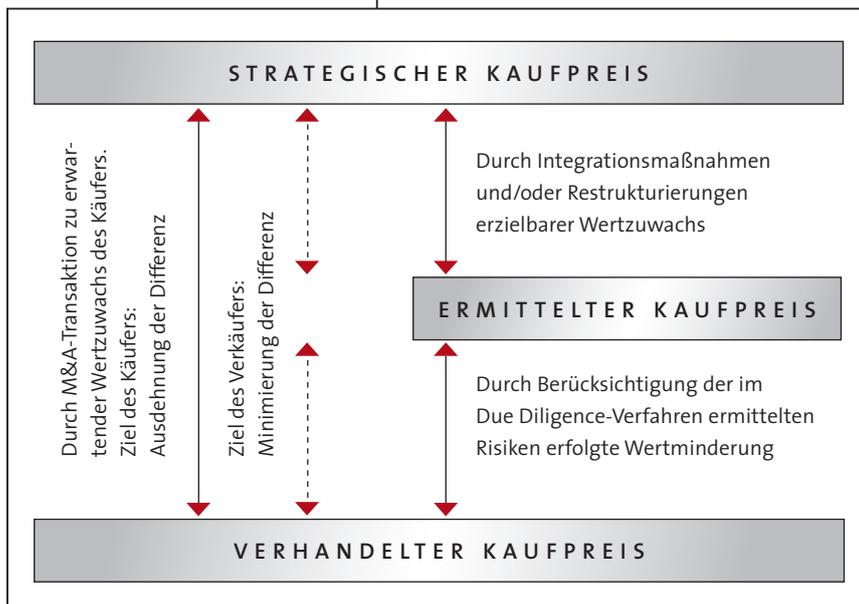
häufig einher mit einer erheblich verbesserten Ausnutzung von Wachstums- und Ertragspotentialen in den Kernbereichen des Unternehmens. Gleichzeitig können so auch neue Herausforderungen (zum Beispiel im Rahmen der Digitalisierung oder anderer technologischer Fortschritte) und die mit ihnen verbundenen Chancen leichter genutzt werden. Zwingende Voraussetzung dafür ist jedoch eine klare strategische Ausrichtung.

In beiden Fällen (Unternehmenserwerb oder -veräußerung) entscheidet die Transaktionsabwicklung nicht selten bereits über die spätere Erreichung der mit der Transaktion verbundenen Ziele. Eine professionelle und zielgerichtete Transaktionsdurchführung ist daher in jedem Fall erforderlich. Die Sicherung entsprechender externer Expertise sollte daher frühzeitig in Betracht gezogen werden, nicht zuletzt auch deshalb, weil Unternehmenstransaktionen immer auch eine hohe zusätzliche Arbeitsbelastung bedeuten, die die Kapazitäten interner Stellen nicht selten überfordern. Oftmals ist das für M&A-Transaktionen erforderliche Know-How auch unternehmensintern nicht verfügbar.

Bei Unternehmensverkäufen bilden die Geschäftsplanung, die Erstellung der Unternehmensdokumentation und die Auswahl geeigneter Kaufinteressenten neben den eigentlichen Verhandlungen die Kernarbeitsgebiete. Professionelle Vorarbeiten erhöhen dabei nicht nur das Interesse potentieller Käufer, sondern schlagen sich i.d.R. auch in der Bereitschaft zur Akzeptanz anspruchsvoller Preisgestaltungen nieder. Dem Unterschied zwischen strategischem Kaufpreis, der Unternehmensbewertung und dem letztlich verhandelten Kaufpreis ist bereits hier Rechnung zu tragen.

Bei Veräußerungen von Unternehmensteilen, wie z. B. Tochtergesellschaften eines Konzerns, sind zudem noch organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, die eine Alleinstellung des Unternehmens ermöglichen. Dazu gehört z.B. die Herauslösung der zum Verkauf stehenden Einheit aus Gruppenverträgen (z. B. in den Bereichen

Kaufpreis und Bewertung



Leasing oder Versicherungen) oder aus einem Haftungsverbund. Eventuelle Change-of-Control-Klauseln in bestehenden Verträgen des betroffenen Unternehmensteils sind ebenfalls zu berücksichtigen. Bei noch nicht rechtlich selbständigen Einheiten ist außerdem zu prüfen, ob diese im Rahmen eines Asset-Deals oder eines Share-Deals (sogenannter „Carve-Out“) veräußert



Einflussbereiche erfolgreicher Unternehmensverkäufe

werden sollen. Letzteres macht zudem die Einbringung der betreffenden Vermögensgegenstände und eventueller Verbindlichkeiten in eine gesellschaftsrechtliche Hülle erforderlich. In jedem Fall sind pro forma stand-alone-Abschlüsse für die Vergangenheit aufzustellen und entsprechende Planzahlen für die kommenden Jahre zu entwickeln.

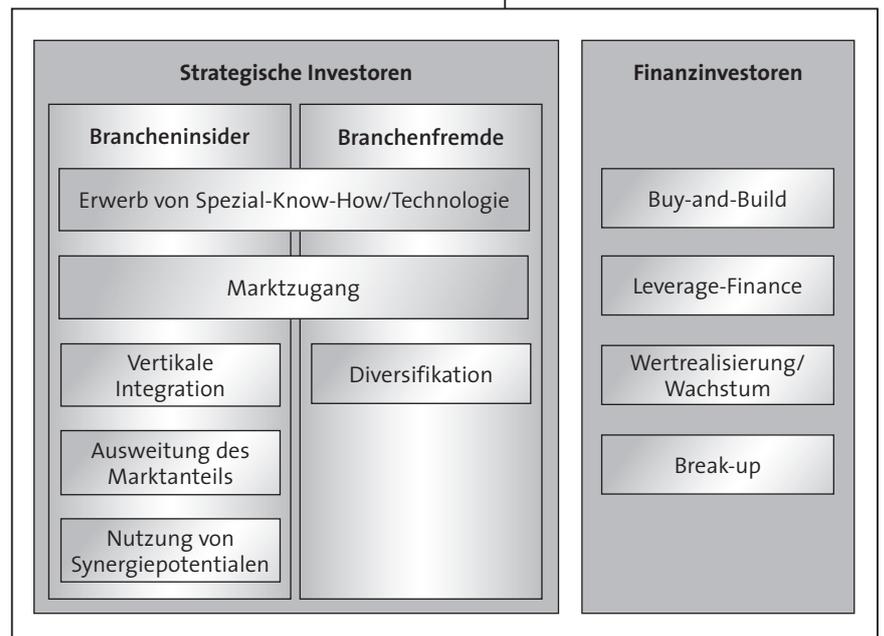
Unternehmensakquisitionen sind i.d.R. ähnlich komplex. Aufwendige Arbeitsgebiete sind hierbei vor allem die Due Diligence-Prüfung und die Akquisitionsfinanzierung.

Neben eher zufällig auftretenden Kaufgelegenheiten, die sich dann bieten, wenn ein veräußerungswilliger Eigentümer an einen potentiellen Käufer herantritt, sollten vor allem aber gezielte Akquisitionen die Akquisitionsstrategie eines Unternehmens bestimmen. Hierbei wird im Rahmen eines

klar umrissenen Profils nach geeigneten Übernahmekandidaten gesucht. Nicht selten findet sich eine passende Einheit nur innerhalb eines größeren Unternehmens. Falls es nicht möglich ist, diese Einheit separat zu erwerben, ist zu prüfen, ob nicht das gesamte Unternehmen erworben wird, um anschließend die nicht zur eigenen Strategie passenden Unternehmensteile an Dritte zu veräußern. Dadurch kann nicht nur der Kaufpreis teilweise refinanziert werden, sondern sich der Erwerbspreis der erwünschten Unternehmensteile sogar deutlich verringern, wenn das Übernahmeziel über einen hohen sogenannten „break-up-Value“ verfügt. Alternativ bietet sich auch eine gemeinsame Übernahme mit Partnern an, die an anderen Teilen des zu erwerbenden Unternehmens interessiert sind. Bei solchen „Club-Deals“ wird das Erwerbsobjekt nach der Übernahme unter den Käufern aufgeteilt.

Nach der Übernahme einer Gesellschaft ist diese in das eigene Unternehmen zu integrieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei die Integrationsgeschwindigkeit. Erfolgskritische Aspekte der Integration sollten daher bereits parallel zum Transaktionsablauf geplant werden, um diese nach Abschluß des Kaufes umgehend durchführen zu können.

Zielsetzungen von Unternehmenskäufern



Im Rahmen von Unternehmensakquisitionen sollten strategische Käufer zudem konsequent überprüfen, ob nicht auch Refinanzierungsmethoden, die üblicherweise von Finanzinvestoren angewendet werden, genutzt werden können, um eine schnellere Reduktion der mit Übernahmen verbundenen finanziellen Belastungen zu erreichen. Neben den strategischen Zielen sind nämlich auch die mit der Investition verbundenen Renditeziele konsequent zu verfolgen.

Wir unterstützen und beraten unsere Kunden in allen Phasen von Unternehmenskäufen und -verkäufen und stellen durch unser Know-How eine zielgerichtete und zeitnahe Transaktionsdurchführung sicher.



Einflussbereiche erfolgreicher Unternehmenskäufe

Seit 1988 im Beratungsgeschäft tätig, hat sich SMS Strategic Management Solutions auf die Beratung bei ausgewählten Problemen der Strategischen Unternehmensführung (Restrukturierungs- und Sanierungsberatung, Corporate Finance-Transaktionen, Internationalisierungsberatung, Strategieberatung und Strategieverifikation) sowie auf die Beratung bei M&A-Transaktionen spezialisiert. Unseren Kunden bieten wir ein abgestimmtes Beratungsangebot rund um diese Arbeitsschwerpunkte.

Beratungsarbeit bedeutet für uns vor allem eine spezielle Verpflichtung dem Kunden gegenüber. Wir legen daher nicht nur besonderen Wert auf die Praktikabilität

von Lösungsansätzen, sondern unterstützen unsere Kunden vor allem auch bei der anschließenden Umsetzung.

Im Zusammenhang mit der Mergers & Acquisitions-Beratung können unsere Kunden auf unsere besondere Leistungsfähigkeit vertrauen: so sind neben der langjährigen Erfahrung im Bereich M&A und in der Strategieberatung auch unsere ausgedehnten Kapitalmarktkontakte ein weiterer wesentlicher Nutzenfaktor für unsere Kunden.

Gerade beim Kauf- oder Verkauf von Unternehmen ist eine Ausrichtung an Kapitalmarktanforderungen oftmals von ausschlaggebender Bedeutung.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen.

STRATEGIC **sms**
MANAGEMENT SOLUTIONS

Ansprechpartner: Michael Müller
E-Mail: m.mueller@sms-strategic.de

Telefon: +49 (0) 61 62-8 16 26
Telefax: +49 (0) 61 62-96 87 13

Adresse: Scribastraße 26
D-64354 Reinheim

Internet: www.sms-strategic.de