

Komplementärer strategischer Firmenverkauf bietet Inhabern gute Chancen

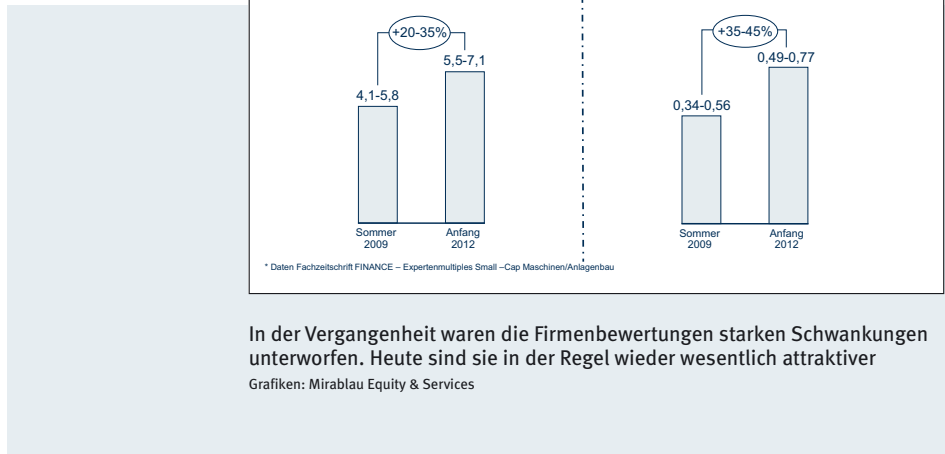
Nachfolgeregelung auf innovative Art

Inhabern bieten sich im Falle der Nachfolgesuche einige Lösungswege. Eine Option ist der oft sehr lukrative Verkauf an einen strategischen Käufer. Ein interessanter Ansatz ist hier die Variante des „Complementary Strategic Trade Sale“ (CTS). Dieser Verkaufsprozess orientiert sich daran, die divergierenden Ziele „hoher Erlös“ und „gute betriebliche Zukunftsperspektive“ möglichst in Einklang zu bringen.

In Deutschland stehen laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) jährlich rund 25 000 Firmen mit knapp 300 000 Mitarbeitern zur Nachfolge an. Oft wird dieses Thema gerne aufgeschoben oder nachrangig angegangen. Die Krise, die viele Unternehmer zur Konzentration auf das operative Geschäft gezwungen hat, hat die Situation nochmals verschärft.

Die rechtzeitige, langfristige Regelung der Nachfolge ist jedoch strategische Kernaufgabe, und ohne gelungene Übergabe bleibt ein noch so erfolgreiches Unternehmerleben schlicht ohne krönenden Abschluss. Zumal offene, ungeklärte Nachfolgen die Zukunft von Betrieben, Mitarbeitern und deren Angehörigen und nicht zuletzt auch das Vermögen mittelständischer Unternehmerfamilien gefährden. Nun, mit der verbesserten wirtschaftlichen und operativ entspannteren Situation sollte die Unternehmensnachfolge wieder ganz oben auf der Agenda stehen.

Auch die Firmenbewertungen, die in der Vergangenheit starken Schwankungen unterworfen waren, sind in der Regel wieder wesentlich attraktiver (siehe Bild). Ein entscheidender Aspekt für viele, da die Übergabe an Familienfremde aufgrund demographischer und soziologischer Entwicklungen zunehmend in den Fokus gerückt ist. Der althergebrachte Automatismus, Firma und deren Führung immer auf die folgende Generation zu übertragen, gilt heute nicht mehr: Individuelle Neigungen der Junioren und deren Wunsch nach Selbstverwirklichung in Arbeit



In der Vergangenheit waren die Firmenbewertungen starken Schwankungen unterworfen. Heute sind sie in der Regel wieder wesentlich attraktiver
Grafiken: Mirablau Equity & Services

und Freizeit sind heute entscheidend. Die alternative Option – eine Trennung von Management und Eigentum – ist für den mittelgroßen Mittelstand oft auch keine optimale Lösung. Häufig sind solche mittelständische Unternehmen für hoch qualifizierte, familienfremde Manager zu wenig interessant. Doch selbst wenn man den geeigneten Manager gefunden hat oder zunächst sogar eine befähigte angestellte Führungsebene existiert, so ist das zumeist keine nachhaltige Lösung, sondern vertagt das Problem nur auf einen späteren Zeitpunkt. So ist oft der Verkauf an Dritte die sinnvollste und nachhaltigste Variante.

Mittelständischen Familienbetrieben bietet sich eine Reihe von grundsätzlichen Ansätzen beim Verkauf. Welche Käufer-Zielgruppe in Frage kommt, leitet sich aus der Motivationslage des verkaufenden Unternehmers ab. Stark vereinfacht lässt sich diese Motivationslage über die beiden letztlich ausschlaggebenden Variablen definieren und schematisch darstellen (siehe Bild). Einerseits ist entscheidend, wie wichtig dem Verkäufer die Maximierung des Erlöses ist, andererseits, welche Wertigkeit er der Zukunftsperspektive des Betriebes oder der Langfristigkeit des Engagements des Übernehmers beimisst. Entsprechend dieser sehr persönlichen und teil-

weise emotional veranlassten Festlegung können die möglichen Käuferzielgruppen identifiziert werden.

Der Verkauf an das bestehende Managementteam oder einen externen Manager ist eine Möglichkeit. Aufgrund der meist geringen finanziellen Mittel dieser Käufergruppe verspricht diese Option jedoch oft nur einen vergleichsweise reduzierten Kaufpreis.

Strategische Investoren, wie etwa Wettbewerber, können da meist einen weit höheren Kaufpreis zahlen. Jedoch sind dann die Zukunftsperspektiven von Betrieb und Mitarbeitern oft nur eingeschränkt gegeben. Hintergrund ist, dass strategische Erwerber aufgrund vorhandener Synergien dem Betrieb einen spezifischen Zusatznutzen zuordnen. Diesen Umstand können diese bei der Bewertung mit einpreisen. Der strategische Käufer wird jedoch die vorab bezahlten Synergien nach dem Kauf auch realisieren wol-

die dem Betrieb oder dessen Akquisition einen strategischen Zusatznutzen zuordnen können – dies jedoch nicht aus synergetischen Gründen, sondern aufgrund komplementärer, ergänzender Merkmale. Auf diesen Umstand zielt der Ansatz des Complementary Strategic Trade Sale ab – des komplementären strategischen Firmenverkaufs.

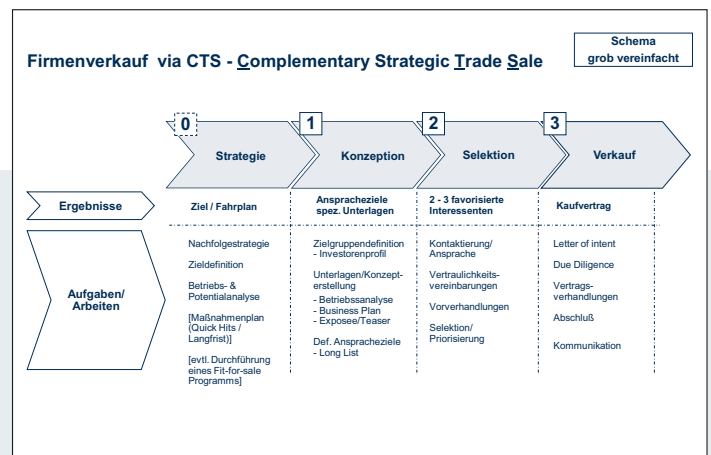
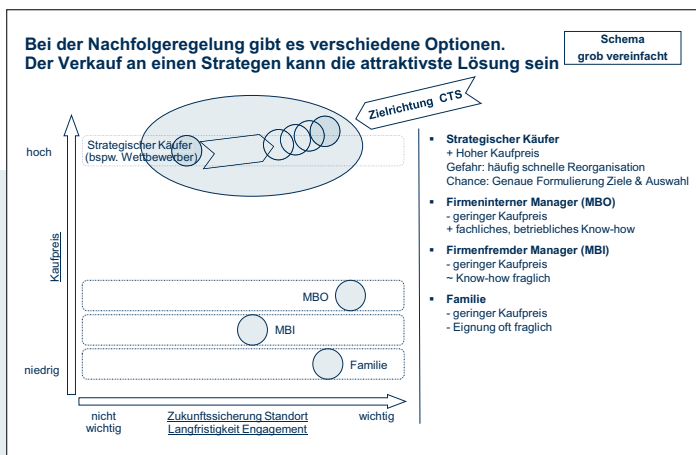
Ein idealtypisches Fallbeispiel:

Eine Traditionsfirma steht zum Verkauf. Sie ist in einem bekanntlich preisaggressiven Bereich der Metallverarbeitung tätig. Der Betrieb bearbeitet spezielle großvolumige Teile, ist dabei in einer Nische tätig und hat regional eine marktführende Stellung. Durch tiefgehende Analyse können die Alleinstellungsmerkmale und Stärken des Unternehmens herausgearbeitet werden. Ein Großteil der Marktbegleiter fällt als Käufer aus, da nach Erwerb des Betriebs aufgrund der bereits vorhandenen regionalen Präsenz dieser Markt-

meist auf eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen ab. Absicht ist, die Effizienz zu steigern und Kosten zu minimieren. Entsprechende Potenziale finden sich oft in Vertrieb, Marketing, Einkauf, Produktion, Forschung & Entwicklung und werden meist über den Abbau von Personal realisiert.

Beim Complementary Trade Sale (CTS), dem komplementären strategischen Firmenverkauf, ist das Credo die Identifikation und Erschließung von gemeinsamen Wachstumsfeldern, welche sich durch die gemeinsame Nutzung oder Neuerschließung etwa von Produktionstechnologien, Produkten, Vertriebskanälen oder Märkten für einen strategischen Käufer, dann in Verbindung mit dem Betrieb, ergeben.

Grundvoraussetzung für die Realisierung eines solchen komplementären Verkaufs sind eine umfassende Analyse und ein gutes Verstehen des Betriebs sowie seines nahen wie



Grundlegend für einen Verkaufsprozess gemäß CTS ist eine umfassende Analyse von Betrieb und Umfeld sowie die strategische Konzeption. Ein strukturiertes, systematisches Vorgehen steigert die Chancen auf einen, im Sinne von CTS erfolgreichen Abschluss

Systematik und Vorgehensweise des Verkaufsprozesses via CTS orientieren sich daran, vor allem die auseinanderstrebenden Ziele hoher Erlös und gute betriebliche Zukunftsperspektive möglichst in Einklang zu bringen

len, was den Verlust von Produkten, Marken, Arbeitsplätzen oder gar ganzen Standorten bedeuten kann. Aufgrund solcher Perspektive für den Betrieb wird diese Lösungsmöglichkeit oft verworfen – einerseits aus Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern, andererseits oft auch aus Furcht vor dem mit einem Ausverkauf verbundenen persönlichen Imageverlust für den Unternehmer.

Bei dieser Betrachtungsweise wird jedoch nicht berücksichtigt, dass im erweiterten Branchenumfeld oft auch Marktbegleiter existieren, die beides bieten: gute Perspektive und ansprechenden Preis. Hierbei handelt es sich um diejenigen strategischen Käufer,

begleitet der sofortige Realisierung von Einsparpotenzialen anzunehmen ist. Jedoch können auf Basis einer ausführlichen Recherche eventuelle Kaufinteressenten gefunden werden, die vor allem von den existierenden Stärken des Unternehmens profitieren würden und für die eine Übernahme insbesondere einen Einstieg in einen neuen regionalen Markt darstellen würde – mit neuem lokalen Standort, regional bereits gut bekannter Marke und etabliertem, attraktivem Kundentamm. Zudem würden dem Erwerber bestimmte Produkte, Fertigungstechnologien und -maschinen neue Marktfelder eröffnen. Synergie-getriebene Firmenkäufe zielen

weiteren Branchenumfelds. Nur so können dann Zielgruppen möglicher strategischer Käufer im Sinne eines CTS erkannt werden. Entsprechend steht zu Beginn eines CTS-Firmenverkaufs eine ausführliche Konzeptions- und Analysephase. Denn nur wenn ein solches Projekt seinerseits strategisch richtig aufgesetzt wird, besteht die Chance auf einen erfolgreichen Verkauf im Sinne eines CTS.

■ **Dipl.-Ing. Jürgen Rilling, MBA**
Geschäftsführer Mirablau, Gräfelfing b. München, www.mira-blau.com