

Unternehmenskäufe erfolgreich abschließen – dank Deal Mediation

Bei Unternehmenskäufen und -verkäufen bietet die Deal Mediation vielfältige Einsatzmöglichkeiten, um potenzielle Konflikte zu vermeiden und entstandene Konflikte zu schlichten. Der frühzeitige Einsatz eines Deal Mediators bei Transaktionen im Unternehmensbereich erhöht die Erfolgsaussichten erheblich und bietet bei unterschiedlichen Konfliktsituationen zahlreiche Vorteile gegenüber klassischen (Schieds-)Gerichtsverfahren.

Philipp Haberstock, Michael Pels Leusden und Steffen Lohrer

Wer an Unternehmenskäufe oder -verkäufe – sogenannte Mergers & Acquisitions (M&A) – denkt, hat oftmals sofort eine Vorstellung von dem, was in solchen Prozessen wichtig ist: eine differenzierte Unternehmensbewertung, technisches Projektmanagement oder die detaillierte juristische Vertragsgestaltung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Umgang mit Menschen und die professionelle Vermittlung zwischen unterschiedlichen Verhandlungs-

positionen in der Praxis mindestens ebenso entscheidend für eine erfolgreiche M&A-Transaktion sind. In diesem Zusammenhang bietet Deal Mediation Chancen, die häufig unerkannt bleiben und zu wenig genutzt werden.

Unternehmenskäufe und Mediation

Im Fokus jeder M&A-Transaktion stehen die Verhandlungen. Diese beginnen

schon mit der ersten Kontaktaufnahme zwischen den Parteien und enden mit dem Abschluss des Unternehmenskaufvertrags (Signing) bzw. dem Vollzug der Transaktion in Form der Eigentumsübergabe (Closing). Doch auch nach Signing oder Closing kann es zu Verhandlungen kommen, wie zum Beispiel bei Konflikten zur Kaufpreisberechnung oder der Integration des Zielunternehmens in bestehende Strukturen.

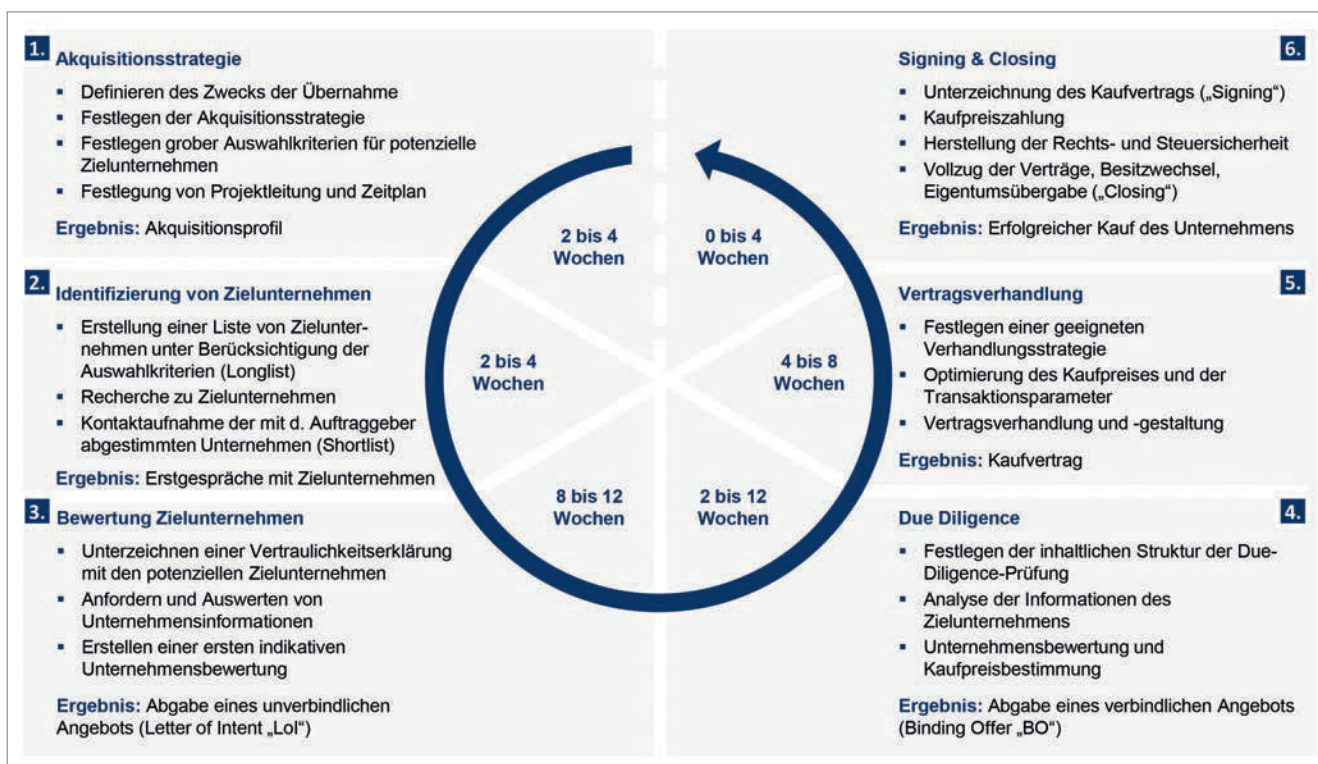


Abb.: Klassischer M&A-Prozess aus Käufersicht (© Proventis 2015).



Bedeutung und Methodik der Deal Mediation im M&A-Prozess

Deal Mediation ist eine besondere Form der Mediation. Sie wird auch als präventive Mediation bezeichnet, weil sie an dem Punkt ansetzt, an dem (noch) keine Konflikte entstanden sind. Hier strukturiert der Mediator den Verhandlungsprozess und hilft, Konflikte zu vermeiden und eine gute Basis für spätere Nachverhandlungen zu schaffen sowie den Verhandlungsprozess effizienter zu gestalten.

Für eine Mediation existiert kein festgelegter Ablaufplan; vielmehr bestimmt der Mediator diesen selbst. In der M&A-Praxis bietet allerdings das **Harvard-Konzept** einen bewährten Ansatz (Fisher 2013). Dieser sieht eine sachbezogene Verhandlung vor, ohne dabei verhärtete Positionen zu betrachten (weitere Informationen dazu in der *Wirtschaftsmediation*, Ausgabe 1/2014). Die **Gewaltfreie**

Kommunikation (GFK) ist ein weiteres Konzept, das im Rahmen der Deal Mediation regelmäßig zum Einsatz kommt und es ermöglichen soll, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen führt und zur friedlichen Konfliktlösung beiträgt (Rosenberg 2012). Im Vordergrund steht dabei nicht, die Verhandlungspartner zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, sondern eine wertschätzende Beziehung zu entwickeln, die mehr Kooperation und gemeinsame Kreativität ermöglicht (weitere Informationen dazu in der *Wirtschaftsmediation*, Ausgabe 4/2014).

Konfliktbeispiele und Mediationsansätze im M&A-Prozess

Im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen und -verkäufen bieten sich vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für eine Deal Mediation, da es nicht nur vor Abschluss des Kaufvertrages, sondern auch

danach zahlreiche potenzielle Konfliktsituationen gibt. Im Folgenden sollen sie beispielhaft vorgestellt werden.

In den Verhandlungsphasen **vor Abschluss des Kaufvertrages** werden meistens eine Vertraulichkeitsvereinbarung (Non Disclosure Agreement – NDA) sowie eine Absichtserklärung (Letter of Intent – LoI bzw. Memorandum of Understanding – MoU) abgeschlossen. Die in diesen Vereinbarungen geregelten Details wie die Geheimhaltung, die Gewährleistung einer Exklusivitätsphase, das Verbot von Abwerbewerben, mögliche Preisanpassungen aufgrund von Ergebnissen der wirtschaftlichen Unternehmensprüfung oder die Vereinbarung einer Vertragsstrafe für den Fall des Scheiterns der Unternehmensveräußerung (Break-up Fee) sind in der Praxis oft Auslöser für Konflikte und können die gesamte Verhandlung blockieren und den Deal zum Scheitern bringen, da die Vertrauensbasis zerstört oder gar nicht erst aufgebaut werden kann.

In dieser Phase hilft Deal Mediation, die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen der Parteien zu erhalten oder wieder aufzubauen. Der Interessenaustausch ist Grundlage für mehr Verständnis zwischen den Parteien und fördert die zielorientierte Kommunikation. Jede Verhandlungspartei nimmt selbst eine Due-Diligence-Prüfung (mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung) und einen Bewertungsprozess vor. Unternehmensbewertungsfragen führen deshalb regelmäßig zu Konflikten, da die Verhandlungen auf sehr unterschiedlichen Annahmen aufbauen, die für die Gegenpartei nur schwer nachvollziehbar sind.

Prof. Dr. Philipp Haberstock ist Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH mit den Branchenschwerpunkten Telekommunikation, IT, Medien und Financial Institutions sowie Professor für Strategisches Management und Finanzen an der International School of Management (ISM) in Hamburg. Zuvor war er Prokurist im M&A-Bereich von M.M.Warburg, Projektleiter Konzernstrategie der Deutschen Telekom AG und über viele Jahre Leiter Unternehmensentwicklung, unter anderem der Firma EOS.





Die fehlende Transparenz hat oft eine emotional geprägte und unstrukturierte Kommunikation zwischen den Parteien zur Folge. Dadurch verliert der Verhandlungsprozess an Effizienz, Ressourcen werden unnötig gebunden und Geschäftsbeziehungen beschädigt. Deal Mediation hilft auch in diesem Konfliktfall als strukturiertes Verfahren, um unterschiedliche Bewertungspositionen konstruktiv zu diskutieren (Niemeyer 2012).

Kommt es **nach Abschluss des Kaufvertrages** zu einem Konflikt zwischen den Parteien, beispielsweise über die Erfüllung einer Bedingung oder über die treuwidrige Verhinderung der Erfüllung, ist ein Scheitern der Verhandlungen mit weiter reichenden Folgen verbunden als in einer früheren Phase der Transaktion, da bis zu diesem Zeitpunkt bereits viel

investiert wurde und das Konfliktpotenzial dementsprechend hoch ist.

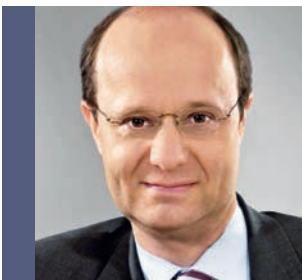
Insbesondere die strukturelle und kulturelle Integration des Zielunternehmens in das Unternehmen des Käufers stellt einen wichtigen Einsatzbereich für die Mediation dar, da hier das Konfliktpotenzial besonders hoch ist. Außerdem bergen in dieser Phase vor allem der Kaufpreis (insbesondere bei sogenannten Earn-Out-Vereinbarungen, bei denen ein Anteil des Kaufpreises zu einem späteren Zeitpunkt erfolgsabhängig bezahlt wird), Bewertungsfragen, vertragliche Gewährungs- und Garantieleistungen, Steuerthemen und die Verletzung vorvertraglicher Pflichten ein hohes Risiko für Konflikte (Behme 2014). In dieser Integrationsphase steigern Emotionen die Konfliktbereitschaft und werden in

der Mediation differenziert bearbeitet, um so ein gegenseitiges Verständnis zu schaffen. Nur wenn ein entsprechendes Vertrauen und Verständnis besteht, kann die sogenannte Post Merger Integration (PMI) erfolgreich gelingen und als Grundlage für die zukünftige Zusammenarbeit dienen. In der Praxis bietet sich die Mediation in dieser Phase auch dann als Lösung an, wenn sie noch nicht von Anfang an in den M&A-Prozess integriert wurde.

Vorteile und Handlungsempfehlungen für die M&A-Praxis

Eine Deal Mediation bietet viele Vorteile gegenüber einem Schieds- oder Gerichtsverfahren, da es sich bei ihr um eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung handelt. Außerdem ist sie vertraulich, was gerade bei M&A-Prozessen einen Imageschaden und Reputationsverlust durch eine öffentliche Verhandlung vermeidet. Zudem bindet sie deutlich weniger Ressourcen und ist in kürzerer Zeit durchzuführen, da Sachverhaltsermittlungen mit Beweiserhebung, Schriftsätze und Sachverständigengutachten entfallen. Daraus resultieren ein geringerer Aufwand sowie entsprechende Kostenvorteile, die den Einsatz eines Deal Mediators in der Praxis rechtfertigen.

Zudem behalten die Parteien die Kontrolle über den Verhandlungsprozess und dessen Ergebnis, denn im Gegensatz zu gerichtlichen Verfahren ist es Ziel der Mediation, die Beziehung zwischen den Konfliktparteien nachhaltig zu bewahren oder wiederherzustellen, um so den Grundstein für weitere Verhandlungen und eine vertrauensvolle



Michael Pels Leusden ist Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH. Er verfügt über 20 Jahre Berufserfahrung in der Beratung von mittelständischen Unternehmen bei M&A-Projekten, unter anderem als Direktor M&A in einem internationalen Private Equity Unternehmen, als Leiter M&A bei einem international tätigen Konzern und als Projektleiter für Unternehmensverkäufe bei der Treuhandanstalt. Seine Branchenschwerpunkte sind das produzierende Gewerbe, die Automobilzulieferindustrie und der Maschinenbau.

Partnerschaft zu legen. Dabei ist keine Partei Gewinner oder Verlierer, sondern es wird eine freiwillig bindende Vereinbarung erarbeitet, die für beide Parteien ein Erfolg ist. In diesem Zusammenhang stehen auch die hohen Erfolgsquoten von Mediationsverfahren, die nach verschiedenen Studien bei etwa 70 bis 90 Prozent liegen (Behme 2014).

Da sich die Parteien zu jedem Zeitpunkt der Verhandlungen für eine Mediation entscheiden können, kann diese punktuell zum Zeitpunkt eines Konflikts initiiert werden. In der M&A-Praxis erweist sich jedoch die Vereinbarung im Vorfeld als empfehlenswert, um Konflikte im Rahmen der Deal Mediation idealerweise zu vermeiden und im Streitfall zügig zur Konfliktlösung durch Mediation übergehen zu können, ohne diesen Punkt zunächst zu diskutieren. Ergänzend zu einer Schieds- oder Gerichtsklausel lässt sich im Unternehmenskaufvertrag oder bereits in einer Vorvereinbarung ein vorgelagertes Mediationsverfahren vorsehen, um so für beide Parteien zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen.

Um im Rahmen der Mediation die Interessen der Parteien – und nicht nur deren Positionen – zu erarbeiten und im Anschluss verbindliche Entscheidungen treffen zu können, ist es wichtig, dass die teilnehmenden Personen für das jeweilige Unternehmen vertretungs- und entscheidungsbefugt sind. Außerdem sollte die Anzahl der beteiligten Personen möglichst gering gehalten werden, um so einen konstruktiven und effizienten Austausch zu ermöglichen (Behme 2014).

Praxis-Tipps für die Deal Mediation

- Seien Sie sich der vielfältigen potenziellen Konflikte in einem M&A-Prozess und der Bedeutung eines (Deal) Mediators bewusst.
- Vereinbaren Sie die Deal Mediation frühzeitig während des M&A-Prozesses, zum Beispiel bei der ersten Interessensbekundung, also bevor Konflikte entstehen können.
- Legen Sie bei Mediatoren besonderen Wert auf Erfahrung mit M&A-Transaktionen und entsprechendes Branchen-Know-how.
- Legen Sie Wert auf Methodenkenntnisse, zum Beispiel in Bezug auf die Harvard-Verhandlungstechnik oder Gewaltfreie Kommunikation.
- Wählen Sie nur eine geringe Anzahl von vertretungs- und entscheidungsbefugten Teilnehmern für die eigentliche Mediation aus.

Zusammenfassung und Fazit

Deal Mediation als eine strukturierte Art des Verhandeln sollte in allen Phasen einer M&A-Transaktion eine zentrale Funktion einnehmen und vom Beginn der Verhandlungen bis zur PMI den M&A-Prozess begleiten. Das Verfahren bietet eine gute Möglichkeit, um verhandlungsbegleitend Konflikte zu vermeiden und ein produktives und effizientes Verhandlungsklima zu unterstützen, das die Grundlage für ein besseres Verhandlungsergebnis für alle Parteien darstellt. Es dient somit dazu, eine stabile Vertrauensbasis zu bilden und dadurch die Aussichten auf eine erfolgreiche Transaktion erheblich zu erhöhen. Außerdem ist die Mediation zeitlich flexibel und lässt sich entweder ad hoc oder bereits im Vorfeld durch eine bindende Regelung vereinbaren. In der Praxis gewinnt die Mediation in M&A-Transaktionen durch erfahrene Mediations- und M&A-Berater immer mehr an Bedeutung und wird den Verhandlungsstil der Zukunft positiv prägen.

Literatur

- Behme, Caspar (2014): Die Eignung der Mediation zur Konfliktlösung bei M&A-Streitigkeiten. In: Der Betrieb 16, S. 881–885.
- Duve, Christian et al. (2011): Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln: Dr. Otto Schmidt.
- Fisher, Roger et al. (2013): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main: Campus.
- Göthel, Stephan R. (2014): Mediation und M&A-Transaktionen – Zeit zur Teambildung! In: M&A Review 11, S. 404–409.
- Middelhoff, Dirk (2012): Mediation im M&A Prozess. Nichtanwaltliche Wirtschaftsmediation im M&A Prozess auf Basis des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG). Köln.
- Niemeyer, Jörg/ Albertsen, Sven (2012): Ein Mediator für M&A-Prozesse. In: Finance 10, S. 56–57.
- Proventis Partners GmbH (2015): Praxisratgeber Unternehmensverkauf. Hamburg.
- Rosenberg, Marshall B. (2012): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Paderborn: Junfermann.
- Wirtz, Bernd W. (2014): Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. Wiesbaden: Gabler.

Steffen Lohrer ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH und verfügt über mehr als 30 Jahre Führungserfahrung, unter anderem als Vice President bei der Co-Investor AG und als Geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Sicherheitsunternehmen. Er ist Coach sowie Vorstand und Gründer der Steffen Lohrer Stiftung, die unter anderem chronisch kranke Kinder unterstützt.

