

FIRMENÜBERNAHME |

Mit Ziel vor Augen bereit zum Sprung

Ein Zukauf bietet Unternehmen zahlreiche Vorteile. Doch viele Mittelständler scheuen die Risiken oder sind unsicher, wer für eine Übernahme infrage kommt. Ein aktuelles Beispiel aus der Region zeigt Hürden auf – und wie man sie überwindet.


Seit 25 Jahren erfolgreich am Markt für Business-Software, wollte die Schwetzinger SOU-Unternehmensgruppe neben dem organischen Wachstum durch eine Übernahme ihre Marktposition weiter stärken und ausbauen. Ein großer Schritt für den ERP-Anbieter und IT-Dienstleister, dessen Erfolgsrezept Karl Senftleber als Gründer und Geschäftsführer in der „konsequenten Ausrichtung auf die Anforderungen der mittelständischen Anwender“ begründet sieht.

„Auch große Schritte kann man meistern, wenn man auf festen Untergrund für das Standbein achtet und sich genau überlegt, wo man den Fuß aufsetzt“, zieht der begeisterte Sportler einen Vergleich zum Laufen. „Im übertragenen Sinne haben wir genau das getan: un-

sere eigene Position analysiert und im Rahmen einer intensiven Marktsondierung evaluiert, wer zu uns passen könnte.“

Viele Mittelständler scheuen die Risiken, die ein solcher Schritt birgt, wie Martin G. Schmitt, M&A-Berater der SOU-Gruppe und Partner bei der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH, erläutert. „Am Anfang ist es oft eine Geldfrage“, sagt Schmitt. Neben Faktoren wie der konjunkturellen Entwicklung und dem Zinsniveau scheiterten die Überlegungen im Geschäftsalltag meist daran, ein passendes Ziel für die Übernahme auszumachen.

SOU setzte daher von Beginn an auf die Unterstützung durch Berater. „Uns war der Zeitaufwand klar – und die Zeit hatten wir nicht, wenn wir unseren Kernaufgaben gewohnt zuverlässig nachkommen wollten“,



erklärt Marco Mancuso, kaufmännischer Geschäftsführer der SOU-Gruppe. Nach zwei Jahren Zusammenarbeit mit zwei anderen Partnern folgte die rund einjährige Begleitung durch Steinbeis M&A, die letztlich zum Erfolg führte.

Den Wechsel begründet Senftleber mit fehlender Qualität der ersten Berater, etwa weil sie nicht über die nötigen Marktkenntnisse verfügten und Unternehmen präsentierten, die nicht zu den Vorgaben passten. „In dieser Phase kam hinzu, dass manche Inhaber – in kleinen und mittelständischen Unternehmen oft die Gründer – völlig überzogene Vorstellungen hatten, die nicht zu Umsatz oder Ertrag passten. Oder sie stellten Forderungen in Bezug auf ihre Person und Rolle im Unternehmen, die nicht zu erfüllen waren.“

Im Mai 2014 folgten erste Gespräche mit Steffen Lohrer, geschäftsführender Gesellschafter, und Martin G. Schmitt, Partner von Steinbeis M&A. Unter Schmitts Führung begann im Juli der systematische Zukaufprozess.

Der Diplom-Betriebswirt ist unter anderem auf High Technology spezialisiert und kennt die Branche: „Das Gros der ERP-Anbieter bilden kleine Häuser zwischen einer und fünf Millionen Euro Jahresumsatz“, erklärt er. Viele Auftraggeber fordern eine gewisse Größe, „das schafft

Sicherheit und Renommee“, so Schmitt. Durch operatives Wachstum allein gelinge das den meisten ERP-Anbietern nicht. Die Folge: eine klare Konsolidierungstendenz am Markt.

Vor der Suche ist ein Bild des potenziellen Kandidaten wichtig. „Wir wollten ein Unternehmen finden, das in mehrfacher Hinsicht kompatibel zu SOU ist. Zudem sollte es technologisch zukunftssicher aufgestellt sein und sich ideal für ein organisches Zusammenwachsen eignen“, benennt Senftleber die Kriterien.

Mit dieser Maßgabe machte sich Steinbeis M&A im September 2014 an eine umfangreiche Marktrecherche, in die auch das Wissen von SOU einfluss, und erarbeitete eine passende Ansprachestrategie. Nach etwa acht Wochen waren die Vorbereitungen abgeschlossen und es lag eine Shortlist mit etwa 40 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor. Die nächste Hürde lag in der Ansprache: „Hätte SOU direkt angesprochen, wären viele mögliche Zielunternehmen verloren gegangen. Denn viele blocken dann, weil sie fürchten, einem potenziellen Konkurrenten zu viel über sich preiszugeben“, erläutert Schmitt. Über seine Ansprache und dank einer Vorab-Vertraulichkeitserklärung gelang es dem M&A-Berater jedoch, „etliche Entscheider zu öffnen“. ▶▶

► Rund die Hälfte der Kandidaten für eine Übernahme durch SOU, die Steinbeis M&A zeitgleich kontaktierte, zeigten sich grundsätzlich aufgeschlossen. Nach Abgleich der Zielstellungen folgten intensivere Gespräche mit etwa zehn von ihnen. „Gründe für eine Absage sind vielfältig: Viele lehnen eine Übernahme aus Prinzip ab oder wollen stattdessen selbst durch Zukäufe wachsen“, so Schmitt. Auch die Altersstruktur der Gesellschafter spiele eine wichtige Rolle. Grundsätzlich gelte: je älter, desto höher die Bereitschaft zum Verkauf. „Oft gibt es jedoch schon Nachfolgeregelungen – auch wenn die künftige Firmenspitze nicht mehr, wie einst selbstverständlich, aus der eigenen Familie kommt“, schränkt der M&A-Berater ein.

Anders bei Infoniqa: Die im IT-Umfeld international tätige Industrie-Holding hatte vor einigen Jahren die IBeeS GmbH und deren Tochterunternehmen IBeeS Business Solutions GmbH aus



Zuversichtlich: Die Geschäftsführer Marco Mancuso (l.) und Karl Senftleber versprechen sich von der Übernahme eine sehr gute Wettbewerbsposition. Bilder: SOU

privater Hand gekauft, weiter entwickelt und wollte sich nun aus strategischen Gründen von diesen Beteiligungen trennen.

In Hinblick auf Größe, Produkte und Zielgruppen war der Software-Anbieter mit Standorten in Dresden und Thalheim bei Wels (Österreich) vergleichbar

PlakatWerbung, richtig scharf



**Gestalten Sie aktiv das Stadtbild -
auf unseren 650 Premium-Großflächen in der Metropolregion
Rhein-Neckar machen wir es schmackhaft.**

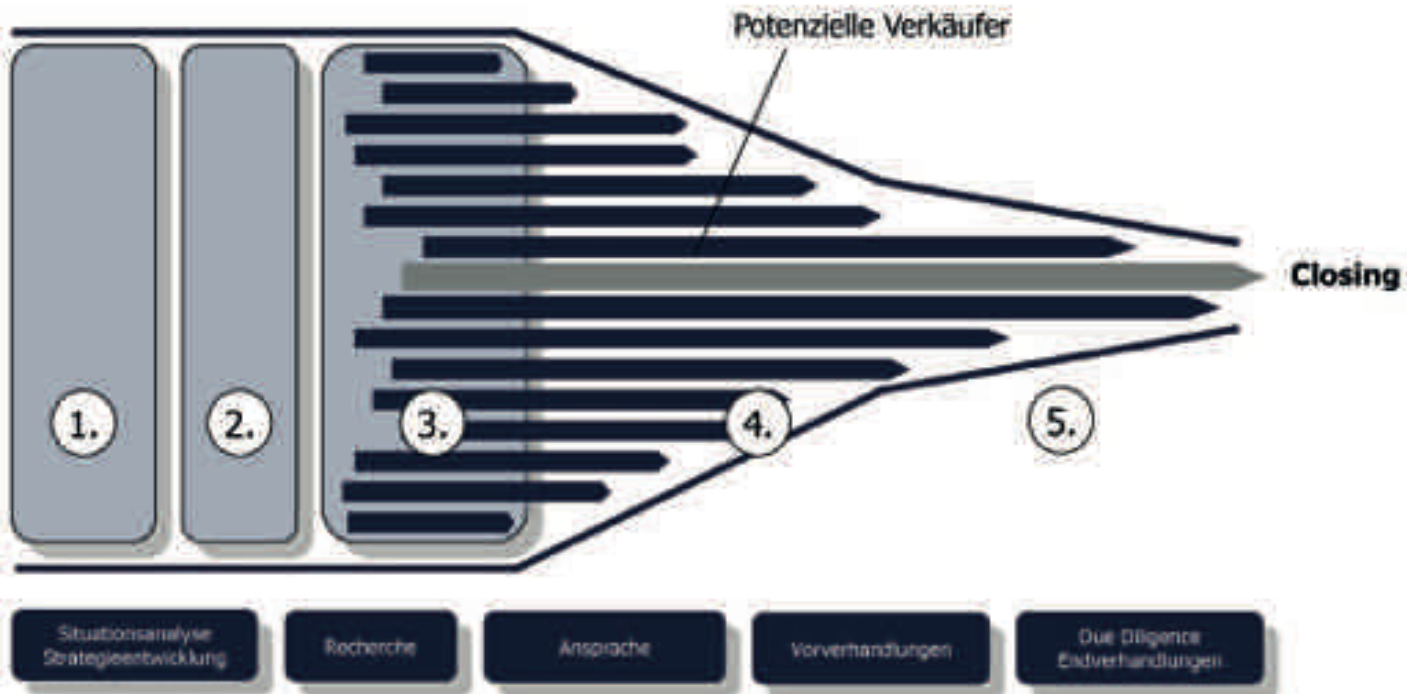
Wenn Sie Wichtiges zu sagen haben, wir haben den Platz dafür.
Ob Veranstaltungen, Verkaufsaaktionen oder die Geschäftseröffnung -
Aussenwerbung trifft jeden!

Wir beraten Sie kompetent und individuell.



NeuWerbung GmbH
Waldgartenstraße 21
68642 Bürstadt

Tel. (06206) 9820-40
info@neuwerbung.de
www.neuwerbung.de



Quelle: Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH

aufgestellt. Wie SOU feiert IBeeS zudem 2015 sein 25-jähriges Bestehen. Ein Volltreffer. Binnen vier Wochen begannen die Verhandlungen und noch im

Dezember unterzeichneten beide Seiten eine Absichtserklärung (Letter of Intent, LoI). „Das ist kein Regelfall“, unterstreicht Schmitt. Häufig dauere es

von ersten Gesprächen bis zum LoI mehrere Monate – ein Prozess, den M&A-Manager als Moderatoren und Mediatoren begleiten. ▶▶

Daniela Kolenc-Conté, Gesundheitspionier



Sie ist dem Krebs auf der Spur.

Therapie mit Antikörpern – nur eine von vielen guten Ideen, um Krebs gezielt und wirksam zu behandeln.

Unsere Innovationen helfen Millionen Menschen, indem sie Leid lindern und Lebensqualität verbessern. Wir geben Hoffnung.

www.roche.de



► „Die Bedeutung des M&A-Beraters ist sehr hoch einzuschätzen“, betont Mancuso. „Er vertritt aufgrund seiner Beauftragung zwar die Interessen entweder des Käufers oder des Verkäufers, nimmt aber während der Verhandlungen stets eine neutrale Position ein und dabei wesentlichen Einfluss auf die Dauer wie auch auf die Art der wechselseitigen Information.“ Zugleich gingen die Berater auf das persönliche Empfinden der involvierten Interessengruppen ein, um entstehende Hürden überwinden zu können oder klar zu sagen, wenn Forderungen schlicht nicht zu erfüllen sind. Ein klassischer Streitpunkt: der Kaufpreis. „Viele Unternehmer verbinden mit ihrem Lebenswerk starke Emotionen und stufen den Wert deutlich zu hoch ein“, erläutert Berater Schmitt. Andererseits ließen sich Käufer dazu verleiten, den Preis viel zu niedrig anzusetzen. „Beides kann die Transaktion leicht platzen lassen.“ Abbruchszenarien stärkten zwar zeitweilig die eigene Verhandlungsposition, könnten jedoch das für ein Zusammenwachsen nötige Vertrauen untergraben.

Um einen angemessenen finanziellen Rahmen auszuloten, steht eine Reihe an unterschiedlichen Verfahren zur Wertermittlung zur Verfügung. Bei den Verhandlungen über IBeeS lag der Bewertung das Multiplikator-, Ertragswert- und DCF-Verfahren zugrunde.

Am Ende einigten sich die Infoniq-Verantwortlichen und SOU auf einen Kaufpreis.

Im Januar 2015 folgte die Due Dilligence. Ziel dieser sorgfältigen Prüfung und Analyse ist, sich so weit wie möglich abzusichern, dass Annahmen und Voraussetzungen, auf die sich ein Kaufangebot bezieht, zutreffen und alle relevanten Risiken erkannt wurden. Der M&A-Berater hilft, mögliche „Leichen im Keller“ zu identifizieren.

„Es kommt vor, dass wichtige Punkte bis dato nicht beachtet worden sind“, erklärt Schmitt, etwa Change-of-Control-Klauseln, Haltefristen im Zuge einer Erbschaft oder kartellrechtliche Vorbehalte. Und wenn bisherige Kunden nicht bereit wären, mit der neu zusammengesetzten Unternehmensführung zusammenzuarbeiten, dann verpufften erhoffte Synergieeffekte. An dieser Stelle können beide Seiten noch einen Rückzieher machen.

Nicht so SOU und IBeeS: Ende März 2015 wurde der Kauf besiegelt (Signing), im Anschluss die noch zu erfüllenden Closing-Bedingungen abgehandelt – so zum Beispiel die Zusage einer Teilfinanzierung durch einen externen

Partner –, bis dann im Juni des Jahres der dingliche Übergang sämtlicher Geschäftsanteile stattfand (Closing) und die Schwetzingen die Übernahme bekannt gaben.

Nach der Akquisition betreut die SOU-Gruppe weltweit mehr als 350 ERP-Kunden und hat insgesamt 65 Mitarbeiter an den Standorten in Schwetzingen und Dresden.

„So sind wir optimal gerüstet, um gemeinsam auf dem umkämpften ERP-Markt weiterhin erfolgreich agieren zu können“, bilanziert SOU-Geschäftsführer Mancuso. Mittelfristiges Ziel sei es, wie sein Geschäftsführerkollege Karl Senfleber hinzufügt, die jetzt noch unabhängigen ERP-Lösungen sou.MatriXX und IBeeS.ERP zusammenzuführen, „Best of Breed“, um „dadurch eines der aktuell modernsten und innovativsten ERP-Systeme auf dem deutschsprachigen Markt zur Verfügung zu stellen, das uns eine hervorragende Wettbewerbsposition verschafft.“

Dennis Christmann

65

Mitarbeiter
hat die SOU-
Gruppe nach der
Übernahme

Suche im Alleingang mit Tücken



Bild: Steinbeis Consulting

Ohne professionelle Unterstützung beim Zukaufprozess (Projektierung bis Closing) durch branchenkundige M&A-Berater **verbrennen Unternehmen** laut Martin G. Schmitt, Partner bei Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH, **oft wertvolle Zeit und Ressourcen**.

Oftmals scheidet es bereits bei der **Kontaktaufnahme** mit potenziellen Kandidaten, wenn **nicht der richtige Ansprechpartner**, nämlich der Unternehmensinhaber, anstatt des Geschäftsführers angesprochen wird.

Um die Verkaufsbereitschaft eines Unternehmers zu erzielen, bedarf es einer professionellen Aufbereitung, Qualifizierung und Ansprache durch den M&A-Berater. Auch das entsprechende **Timing** ist äußerst wichtig. Es muss eine **Win-win-Situation**

geschaffen werden, um eine Transaktion erfolgreich abzuschließen.

Kommen Verhandlungen mit einem geeigneten Kandidaten zustande, herrschen bei Gesprächen **ohne Vermittler häufig verhärtete Fronten**, da die **unterschiedlichen Interessengruppen** (Unternehmer, Geschäftsführer, Berater, Familie und weitere) die Verhandlung negativ beeinflussen können. Bei angespannten Verhandlungen kann schon die kleinste Uneinigkeit ohne Mediator das Scheitern bedeuten.

Die **proaktive Prozesssteuerung** sowie die passende Moderation durch einen professionellen M&A-Berater erhöhen laut Schmitt die Zielerreichung beziehungsweise Abschlusswahrscheinlichkeit um ein Vielfaches. *den*