

# KOOPERATION: PROFESSIONELLE ETABLIERUNG VON STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN BIS HIN ZU UNTERNEHMENSTRANSAKTIONEN

Da die Hereinnahme von Beteiligungspartnern üblicherweise nicht zum alltäglichen Geschäftsablauf eines Unternehmens zählt, empfiehlt sich in dieser Situation die Einschaltung eines entsprechenden Spezialisten. Der Einsatz eines professionellen Beratungsberaters bietet dabei mehrere Vorteile:

- **Entlastung:**

Die Anbahnung einer strategischen Partnerschaft ist eine zeitaufwendige Angelegenheit, welche es den Gesellschaftern und im besonderen dem Vorstand nicht gestattet, sich im erforderlichen Maße dem laufenden Geschäft zu widmen. Ein professioneller Berater bietet hier eine zeitliche und auch mentale Entlastung.

- **Professionelle Methodik:**

Der Berater verfügt über eine vielfach bewährte Methodik und entsprechenden Werkzeuge. Er kann seine Erfahrung aus vielen ähnlichen Verhandlungssituationen nutzbringend einbringen. Wo sinnvoll kontaktiert er im Auftrag von und in Abstimmung mit seinem Mandanten jedes ausgewählte Unternehmen persönlich. Diese Vorgehensweise erbringt exaktere Ergebnisse in einem deutlich kürzeren Zeitraum und ist daher letztendlich wesentlich effizienter, als unpersönliche Kontakte.

Der Berater konzentriert seine Ressourcen effizient auf jedes einzelne Projekt. Ein Projekt wird von Anfang bis Ende von einem Projektmanager betreut.

- **Diskrete Vorgehensweise:**

Wo sinnvoll werden potentielle Interessenten anonym angesprochen, also ohne die Identität des Auftraggebers offen zu legen. Im Markt tauchen – wenn überhaupt – erst sehr spät Gerüchte von der Absicht des Kaufs/Verkaufs auf, wenn die Transaktion bereits „stabil“ ist. Störungen und negative Einflüsse auf die Marktposition werden damit weitgehend verhindert.

Die Position der Gesellschaft gegenüber Kunden und Lieferanten sowie der eigenen Belegschaft wird nicht beeinträchtigt.

- **Emotionale Entkoppelung:**

Hart geführte Verhandlungen können das für eine spätere gemeinsame Zusammenarbeit wichtige Vertrauen stark beeinträchtigen. Die Einschaltung eines Beraters ermöglicht die Vermittlung zwischen den Verhandlungsfronten. In kritischen Momenten, in denen die Position beider Verhandlungsparteien ausweglos verhärtet erscheint, ist ein Berater in der Lage, die Emotionalität zu reduzieren und Kompromisse zu finden. Ohne Berater würden Gespräche an einem solchen Punkt scheitern.

Wo dies möglich ist, sollten **Parallelverhandlungen** durchgeführt werden, da diese folgende Vorteile bieten:

- Erzielen **besten Konditionen und bestmöglicher Preise** (durchschnittlich 20% bis 45% Verbesserung) durch Wettbewerb unter den Interessenten;
- **Bessere Beherrschung des Ablaufs**, da Initiative und Zeitplanung in der Hand des Auftraggebers bleiben „Agieren anstatt Reagieren“.

## **Vorgangsweise:**

Es empfiehlt sich die folgende dreiphasige Vorgehensweise:

### **Phase I: Vorarbeiten**

- a. Analyse der gegenwärtigen Situation der Gesellschaft unter Einbeziehung der Kenntnisse der Gesellschafter und der Geschäftsführung, darauf basierend
- b. Erstellung eines Informationsmemorandums: Bereits vorhandene Informationen werden gegebenenfalls aktualisiert und zu einem Informationsmemorandum zusammengestellt.

- c. Erarbeiten eines Suchprofils, darauf aufbauend Erstellung einer Longlist potentieller strategischer Partner. Die Priorisierung der anzusprechenden potentiellen strategischen Partner mit Berücksichtigung der Markt- und der Wettbewerbssituation wird vom Berater in Abstimmung mit den Gesellschaftern und der Geschäftsführung durchgeführt.

## **Phase II: Kontaktaufnahme**

- a. Entsprechend der in Phase Ic) vorgenommenen Priorisierung der Longlist werden die als Prio A definierten Unternehmen zuerst kontaktiert. Nach einer kurzen telefonischen Kontaktaufnahme – in der ein grundsätzliches Interesse einer möglichen Beteiligung am Unternehmen auszuloten ist – erhalten die potentiellen Partner eine anonymisierte Kurzbeschreibung des Unternehmens.
- b. Besteht auf Basis des anonymisierten Kurzprofils weiter ernsthaftes Interesse, wird nach Retournierung der firmenmäßig unterfertigten Vertraulichkeitsvereinbarung das detaillierte Informationsmemorandum ausgehändigt.
- c. Nachfassen bei den Empfängern des Informationsmemorandums, Organisation von Standortbesuchen.
- d. In einer ersten Besuchsrunde erhalten Interessenten die Möglichkeit zu einer Standortbesichtigung, zu einer Managementpräsentation, und zu einem ausführlichen Gespräch mit der Geschäftsleitung bzw. mit den Gesellschaftern.

Die Interessenten werden bei diesen Terminen versuchen, diejenigen Informationen zu erhalten, mit denen sie die Entscheidung treffen können, die Transaktion weiterzuverfolgen oder nicht. Es sollte den Interessenten nun möglich sein, etwa 2 bis 4 Wochen nach den Standortbesuchen ein erstes schriftliches Interesse (**Letter of Intent**) zu signalisieren. Hierin sind die wesentlichsten Überlegungen zum Erwerb der Beteiligung und zur gemeinsamen Fortführung des Unternehmens sowie auch erste Preisvorstellungen zu nennen.

## **Phase III: Verhandlungen**

- a. In laufender Abstimmung mit dem Auftraggeber werden die vorliegenden Richtangebote (Letters of Intent) gegenübergestellt und dem Auftraggeber in einem Zwischenbericht präsentiert.
- b. Ein Datenraum wird für die Due Diligence vorbereitet. Externe Experten sind einzuweisen und zu terminisieren. Weiters ist es sinnvoll, durch den Rechtsanwalt des Unternehmens einen Entwurf des Kaufvertrages vorzubereiten und den Interessenten zu übergeben.
- c. Die Due Diligence-Prüfung im Datenraum wird von den Interessenten durchgeführt. Den Interessenten wird darin die Möglichkeit gegeben, alle Informationen zu erhalten, die für die Erstellung eines definitiven Angebotes notwendig sind. Allfällige Fragen der Interessenten werden vom Berater in Abstimmung mit der Geschäftsführung beantwortet.
- d. Auf der Due Diligence-Prüfung und dem Kaufvertragsentwurf basierend haben die Interessenten innerhalb von 3 bis 5 Wochen ein verbindliches Angebot zu legen.

Der Berater wird nach dem Studium der Angebote – immer nach vorheriger Abstimmung mit dem Auftraggeber und unter Hinzuziehung des Anwalts und evtl. des Wirtschaftsprüfers eine entsprechende Empfehlungsliste, die zwei bis vier Interessenten beinhalten soll, erstellen. Mit diesen sollen parallele Verhandlungen geführt werden. Diese Vorgangsweise ermöglicht eine flexible Verhandlungsführung und garantiert die höchstmögliche Zielerreichung.

- e. Endverhandlungsrunde: Die endgültige Auswahl des am besten geeigneten strategischen Partners sollte erst in der letzten Phase der Detailverhandlungen, das heißt bei Vorliegen von detaillierten Konzepten und von nahezu fertig ausgehandelten Vertragsentwürfen, getroffen werden.

Nachhaltiger Erfolg als M&A Berater bedingt die Befolgung einiger Grundsätze, die – vor dem Hintergrund langjähriger erfolgreicher Tätigkeit – als wesentlich erachtet werden:

- **Spezialisierung und Fokussierung auf die Transaktionsbegleitung mit dem Ziel, die bestmöglichen Partnerschaften zu erreichen.**
- **Fundierte Industrieerfahrung ausgerichtet auf Firmenkäufe, -verkäufe, Joint Ventures und strategische Allianzen.**

- **Effektive Methodik, ständig verifiziert und verfeinert in laufenden sowie erfolgreich abgeschlossenen Projekten.**
- **Internationales Team mit Erfahrung in der Abwicklung verschiedenster Transaktionen.**

Eine internationale Struktur ist Voraussetzung für erfolgreiche Cross Border Transaktionen. Nationale Besonderheiten (z. B. Gesellschaftsrecht) und Mentalitätsunterschiede haben auch im geeinten Europa vorerst weiterhin und zum Teil ausschlaggebende Bedeutung für das Gelingen einer Transaktion. Die Existenz einer Berater task-force mit der für das jeweilige Projekt adäquaten Nationalität ist daher eminent wichtig.

Insbesondere in Zentral- und Osteuropa ist der Zugang zu Akquisitionsmöglichkeiten häufig erst mit Hilfe einheimischer Vermittler möglich. Auch eventuell vorhandene Ressentiments gegenüber westeuropäischen Beratern können durch einheimische Spezialisten bzw. einen personellen Mix umgangen werden.

## CDI's Phase-by-Phase Approach

