

Report

(+)**PLUS**

# FIRMA ZU VERKAUFEN

Firmenübernahmen liegen auch in Österreich auf Rekordkurs. Wie Eigentümer und Interessenten zueinander finden und warum Diskretion oberstes Gebot ist

22

## FINANZEN

Ausblick in die Zukunft des Geldverkehrs

26

## PODIUM

Nachlese zur Report-Diskussion  
»Energieerzeugung in der Stadt«

36

## COOL STUFF

Alles, was schön ist und Spaß macht



P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1100 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02Z094501, UNZELHEFTPREIS: EUR 4,-

P. B. B. VERLAGSPOSTAMT 1100 WIEN, VERTRIEBSKENNZAHL GZ 02Z094501, UNZELHEFTPREIS: EUR 4,-





# FIRMA ZU VERKAUFEN

Der internationale M&A-Markt floriert. Firmenübernahmen liegen auch in Österreich auf Rekordkurs – immerhin steht bis 2024 bei jedem vierten KMU eine Betriebsnachfolge an. Wie Eigentümer und Interessen zueinander finden und warum Diskretion oberstes Gebot ist.

VON ANGELA HEISSENBARGER



**Mit einem starken ersten Halbjahr 2018** hält der Höhen-

flug des heimischen M&A-Marktes weiter an. Die Gesamtzahl der Deals blieb mit 178 auf dem hohen Niveau des Vorjahrs, das Volumen jedoch verdoppelte sich nahezu dank einiger Mega-Deals auf fünf Milliarden Euro. Für die Übernahme des Wieselburger Scheinwerferspezialisten ZKW zahlte der koreanische Elektronikriese LG rund 1,4 Milliarden Euro. Die OMV erwarb 20 % an den Konzessionen für zwei Offshore-Ölfelder der Abu Dhabi National Oil Company um 1,2 Milliarden Euro. Immerhin 650 Millionen Euro blätterte Andritz für das US-Unternehmen Xerium Technologies hin. Im Vorjahr sorgten die Übernahme der BUWOG durch die deutsche Vonovia (5,6 Mrd. Euro) und der Kauf von UPC Austria durch T-Mobile (1,9 Mrd. Euro) für die größten Ausreißer.

Die meisten Transaktionen wurden auch

heuer im Industrie- und Immobilienbereich getätigt. Das Niedrigzinsumfeld und die Neuausrichtung von Geschäftsmodellen aufgrund des digitalen Wandels erwiesen sich als Markttreiber. »In beiden Bereichen picken sich Investoren gezielt einzelne Perlen als Übernahmeziele heraus und nehmen dafür auch viel Geld in die Hand«, analysiert Eva-Maria Berchtold, Partnerin und Leiterin des Bereichs Transaction Advisory Services bei EY Österreich. »Immer mehr Unternehmen stoßen Geschäftsfelder ab oder verstärken sich ganz gezielt mit Spezialisten, um ihr Know-how zu stärken und an Profil zu gewinnen.«

### >> Neuermessung <<

Ganz oben auf der Einkaufsliste heimischer Investoren standen heuer abermals Unternehmen aus Deutschland. Rund 40 % der Transaktionen wurden in unserem Lieblingsnachbarland getätigt. Im Gegenzug wurden deutsche Unternehmen auf der Suche nach attraktiven Zukäufen häufig in Österreich fündig: 27 % der Deals gingen auf das Konto deutscher Investoren.

Vor allem Technologieunternehmen rücken zunehmend in den Fokus strategischer Investoren, die sich durch die Übernahme innovativer Unternehmen für Veränderungen rüsten. Finanzinvestoren sind hingegen rar gesät. »Es gibt in Österreich de facto keinen lebendigen Private-Equity-Markt«, bestätigt Robert Hufnagel, Leiter M&A Advisory bei EY Österreich: »Diese Lücke füllen mittlerweile Investoren aus Deutschland oder auch England, die den Markt laufend beobachten und sich immer wieder bei Transaktionen positionieren.«

Peter Huber, Leiter der CMS Corporate/M&A Group in Wien, sieht Europa vor dem Hintergrund des Handelskrieges zwischen den USA und China sowie den bevorstehenden US-Midterm-Wahlen und damit verbundenen politischen Richtungsänderungen im Vorteil: »Infolge der wachsenden Spannungen und des anhaltend soliden europäischen Wirtschaftswachstums bietet sich die Region als sicherer Hafen an.« Investoren, die bisher nur das Vereinigte Königreich als Ziel hatten, könnten stabilere Standorte in Europa nun bevorzugen.

Neben Zukauf von Know-how und Marktanteilen hat ein Eigentümerwechsel mitunter auch auf Verkäuferseite handfeste Gründe. Nach Schätzungen der KMU Forschung Austria stellt sich bis 2024 für rund 40.000 Klein- und Mittelbetriebe in Österreich – rund ein Viertel aller KMU – die Nachfolgefrage. In der Online-Nachfolgebörse der Wirtschaftskammer ([www.nachfolgeboerse.at](http://www.nachfolgeboerse.at)) sind rund 1.250 Unternehmen, die einen neuen Eigentümer suchen, gelistet.

### >> Faule Geschäfte <<

Mit wem man sich auf eine Heirat einlässt, sollte gut überlegt sein. Dass Unternehmenskäufe auch nach intensiver Prüfung ein heikles Unterfangen sind, zeigt der – nicht nur in Juristenkreisen vieldiskutierte – Fall von Fresenius. Als der deutsche Gesundheitskonzern im April 2018 die Reißleine zog und die Übernahme des US-Unternehmens Akorn platzen ließ, war schon reichlich Sand im Getriebe. Fresenius hatte anonyme Hinweise erhalten, wonach der Generika-Hersteller der US-Arzneimittelbehörde wesentlich gefälschte Testergebnisse zukommen habe lassen.

# Für die einfache Kommunikation mit der Cloud ...



## ... und die Steuerung komplexer Maschinen.

sps ipc drives



Halle 7,  
Stand 406

### Der Beckhoff IoT-Controller.

Mit den kompakten Embedded-PCs der CX-Serie und dem Softwaremodul TwinCAT IoT ermöglicht Beckhoff die Steuerung komplexer Maschinen mit gleichzeitiger Cloud und Big Data Connectivity. Dabei profitieren Anwender gleich doppelt vom Prinzip der offenen Steuerungstechnik: nach unten ins Feld durch variable Feldbusschnittstellen und Anbindung aller gängigen I/O-Signale; nach oben ins Internet of Things durch freie Wahl einer Private oder Public Cloud über die Standardprotokolle AMQP, MQTT und OPC UA.

[www.beckhoff.at/IoT-Controller](http://www.beckhoff.at/IoT-Controller)

New Automation Technology **BECKHOFF**





## Cultural Due Diligence

Wenn Investmentbanker bei einer Firmenfusion beraten, reden sie manchmal auch etwas euphemistisch von einem »Zusammenschluss« oder gar von einer »Ehe«. Doch nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich.

*Ein Gastkommentar von Herbert Strobl*

**Abgesehen von** der Analogie des zukünftigen gemeinsamen Lebensweges: Echte »Liebesheiraten« unter Unternehmen, die wegen ihrer exzellenten gegenseitigen Passung und auf gleicher Augenhöhe zusammenkommen, sind nicht unbedingt die Regel (dafür steht das »M«, nämlich für Merger oder Verschmelzung). Nachdem bei jedem Zusammenschluss das rein wirtschaftliche Interesse im Vordergrund steht, kommt es des Öfteren auch zu einer »Zwangsheirat« (das wäre dann wohl das »A« für Acquisitions, also eine mehr oder weniger unfreundliche Übernahme des zukünftigen »Partners«).

In jedem Fall muss die bevorstehende »Verhehlungsabsicht« einem Due-Diligence-Prozess unterzogen werden. Je nach konkreter M&A- und Machtkonstellation erfolgt dies ein- oder wechselseitig. Immer ist es zeit- und kostenintensiv, meist mit einer Heerschar von notwendigen Beratern. Mit der »gebotenen Sorgfalt« werden im Vorfeld alle finanziellen, steuerlichen, rechtlichen, umwelt- und marktrelevanten Daten auf Herz und Nieren geprüft – man will ja wissen, mit wem man sich künftig ins Bett legt.

Angesichts dessen ist es umso erstaunlicher, wie wenig Beachtung der kulturellen Passung der beiden Unternehmen in dieser Phase geschenkt wird. All die ausgefeilten M&A-Leitfäden stecken hier scheinbar den Kopf in den Sand und liefern ausgesprochen dürftige Hinweise. Vielleicht deshalb, weil sich das abstrakte Bündel Unternehmenskultur eben nicht so leicht in Zahlen gießen lässt? Gleichzeitig ist hinlänglich bekannt, dass sich vernachlässigte Soft Facts spätestens nach dem Standesamt als äußerst harte Fakten erweisen können – und das hat dann

auch gehörige Auswirkungen auf die Zahlen! Das gilt in einem noch viel stärkeren Ausmaß, wenn zusätzlich kulturelle Landesgrenzen überschritten werden. Die Ex-post-Analysen über das Scheitern der Fusion zwischen Daimler und Chrysler vor mehr als zehn Jahren sind Legion: Sowohl die Landeskulturen als auch die Unternehmenskulturen der Beteiligten erwiesen sich letztlich als unvereinbar. Manche Beobachter sprechen von einer Wertvernichtung von 40 Milliarden Euro. Eine außergewöhnliche Größenordnung. Empirische Studien belegen jedoch, dass zwei Drittel aller M&A-Transaktionen nicht die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen.

Was also tun? Jeder solide M&A-Prozess braucht zusätzlich auch eine ebenso sorgfältige »Cultural Due Diligence«. Dafür gibt es ein geeignetes Kulturanalyse-Instrumentarium, mit dem man sich selbst im Vorfeld die richtigen Fragen stellen kann, um nicht völlig überraschend mit Widerstand in der neuen Verbindung aufzuwachen. Die Absicht, diesen Widerstand dann einfach zu brechen, ist ähnlich erfolgreich, wie Plastilin in der Faust zusammendrücken zu wollen: Es wird sich immer ein Weg finden, dem zu entkommen. Bei einer Cultural Due Diligence geht es um das Erfassen von relevanten kulturellen Unterschieden. Deshalb ist Dreh- und Angelpunkt immer die solide Kenntnis der eigenen Unternehmenskultur, die dann auch konkret benennbar sein muss. Nur wenn Kultur gut kommunizierbar ist, ist sie auch veränderbar.

► **Der Autor:** Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.

► Akorn pochte auf die Einhaltung der Übernahmevereinbarung und klagte. Vor wenigen Wochen gab das Gericht in Delaware den Deutschen Recht: Mit den Verstößen gegen die Datenintegrität seien die regulatorischen Vorgaben nicht mehr gegeben.

Der 4,4 Milliarden Euro schwere Deal wäre der zweitgrößte Zukauf in der Firmengeschichte gewesen. Die Akorn-Aktie brach nach dem Urteil auf 5,56 Dollar ein – weit entfernt von den 34 Dollar, die Fresenius einst pro Aktie geboten hatte.

Der Ruf des amerikanischen Unternehmens war schon zuvor wegen einer früheren



Andreas Bierwirth, T-Mobile: »Eine neue gemeinsame Marke unter dem Dach des T«.

Bilanzfälschung angekratzt. Den Vorwurf, die Warnsignale unterschätzt zu haben, wollte Fresenius-Chef Stephan Sturm gegenüber der *WirtschaftsWoche* aber nicht gelten lassen: »Wir haben Akorn so tiefgreifend geprüft, wie es rechtlich ging. Es war die intensivste Due Diligence, die ich bei Fresenius mitgemacht habe, und ich habe hier seit meinem Einstieg im Jahr 2005 schon einige große Übernahmen begleitet.« Zusätzlich holte der Konzern Zusicherungen ein, »für alles, was wir vor Vertragsabschluss nicht auf Herz und Nieren prüfen durften«. Wie sich später herausstellte, waren diese Zusicherungen aber falsch.

### >> Juristische Spielwiese <<

In der Praxis erweist sich die Abwicklung einer Unternehmensübernahme für Juristen als abwechslungsreiche Spielwiese, die mit allen Facetten der Rechtskunst aufwartet. Ein relativ neues Phänomen ist die Investorenvereinbarung, die inzwischen nicht nur bei großen Kapitalmarkttransaktionen auftritt, sondern auch bei außerbörslichen Investitionen wie etwa im Start-up-Bereich. »Investorenvereinbarungen lassen sich kaum eindeutig einem Vertragstyp zuweisen, sondern kombinieren unterschiedliche Elemente«, erläuterte Heinrich Foglar-Deinhardstein, Partner der Kanzlei Cerha



Eva-Maria Berchtold, EY. »Investoren picken sich gezielt einzelne Perlen heraus und nehmen dafür viel Geld in die Hand.«

Hempel Spiegelfeld Hlawati, beim 7. Wiener Unternehmensrechtstag, der heuer ganz im Zeichen von »Mergers & Acquisitions« stand.

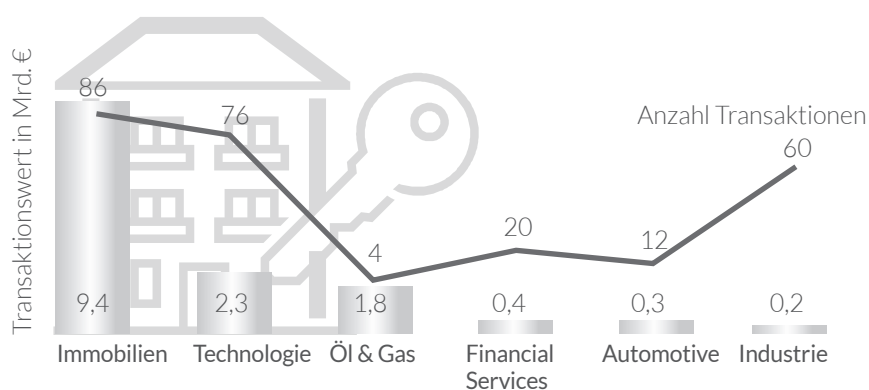
Besonders gefordert sind die Organe der beteiligten Gesellschaften bei der Vorbereitung, Durchführung und nachfolgenden Integration der Unternehmen, zumal zunehmend Schadenersatzansprüche geltend gemacht werden, so Rechtsanwalt Stephan Frotz: »Gemeinsam ist allen Phasen des Transaktionsprozesses, dass die Wahrnehmung der organschaftlichen Aufgaben transparent und dokumentiert stattfinden sollte.«

Im Zuge der Datenschutz-Grundverordnung dürfen Daten von Kunden und Mitarbeitern jedoch nur bei »berechtigtem Interesse« des Käufers offengelegt werden. »Kritisch wird es etwa, wenn der Käufer bei einer Due Diligence Informationen über Gehälter oder Krankenstände einfordert«, erklärt Acel Anderl, Managing Partner bei Dorda. »Generell ist eine gesteigerte Sensibilität der Betroffenen festzustellen. Das zeigt auch die Anzeigenflut, der die Datenschutzbehörde nachgehen muss.« Eine Einholung der Einwilligung aller Betroffenen ist auch

bei Kundendaten in der Regel kaum praktikabel, weshalb das Bankgeheimnis streng gewahrt bleiben muss. Auskünfte erfolgen ausschließlich an Berater, die aufgrund des Berufsrechts zur Verschwiegenheit verpflichtet sind und Interessenten nur anonymisiert berichten dürfen.

Diskretion empfiehlt sich ohnehin, um die Geschäftsbeziehungen nicht zu beeinträchtigen, noch bevor überhaupt ein Käufer in Sicht ist, weist Michael Rohrmair, Beacon Invest, auf die Gefahr von kursierenden Gerüchten hin: »Kunden springen ab oder ▶

## IMMOBILIENSEKTOR MIT REKORD-M&A-AKTIVITÄT



Quelle: EY M&A-Index Österreich | Marktanalyse für 2017

17

## GLOSSAR

### WAS BEI UNTERNEHMENS-(VER)KÄUFEN ZU BEACHTEN IST

**1. Bewertung:** Verkäufer, insbesondere Unternehmensgründer, haben oft eine subjektiv gefärbte Sicht, wenn es um den Wert ihres Unternehmens geht. Eine realistische, marktkonforme Bewertung sollte mithilfe eines Experten erfolgen, diese liefert die Basis für die Preisgestaltung und die folgenden Verkaufsverhandlungen.

**2. Kommunikation:** Verkäufer, die Interessenten wie Angestellte behandeln, oder Käufer, die auf unwesentlichen Punkten im Vertrag beharren, können zu Dissonanzen führen, die einen Deal noch kurz vor dem Abschluss verhindern. Bevor unausgesprochene Konflikte eskalieren, sollte ein unparteiischer Vermittler lenkend eingreifen.



**3. Strukturierung:** Im Zuge einer Transaktion sind viele Fragen zu klären. Ein klarer Zeitplan gibt vor, wann was vereinbart wird, ab wann man über den Preis spricht und welche Vereinbarungen, z.B. zur Verschwiegenheit, es gibt. Damit der Verkauf nicht an Kleinigkeiten, wie etwa der Wahl des Dienstwagens, scheitert, sind Empathie und individuelle Lösungsansätze gefragt.

**4. Emotionen:** Bei der Trennung vom eigenen Unternehmen steht seitens des Verkäufers oftmals viel

Emotionalität im Weg. Mehr Sachlichkeit und harte Fakten helfen, einen ruhigeren Ton in die Verhandlungen zu bringen. Signalisiert die Käuferseite gleichzeitig Verständnis für die Gefühlsregungen, ist schon viel gewonnen.

«  
Mehr Sachlichkeit  
und Fakten statt  
Emotionen.  
»

**5. Unterlagen:** Kaufinteressenten verlangen den Einblick in sämtliche gültige Verträge und Vereinbarungen. In kleineren Unternehmen ist die Dokumentation manchmal recht lückenhaft. Vereinbarungen wurden mitunter nicht schriftlich, sondern nur per Handschlag fixiert; Verträge sind nicht mehr auffindbar. Marktanalysen, Kennzahlen der einzelnen Unternehmensbereiche oder Beschreibungen der Kernmitarbeiter existieren nicht. Um Investoren eine realistische Einschätzung zu ermöglichen und das Unternehmen bestmöglich zu präsentieren, müssen fehlende Dokumente noch vor dem Beginn des Verkaufsprozesses ergänzt werden.

bestellen statt der Jahresmenge vielleicht nur für die nächsten drei, vier Monate. Lieferanten gewähren nicht mehr 120 Tage Zahlungsziel, sondern wollen ihr Geld sofort, um möglichen Problemen mit dem Nachfolger auszuweichen.«



Peter Huber, CMS: Investoren könnten statt UK »stabilere Standorte in Europa bevorzugen«.

#### >> Zusammenwachsen <<

Noch weitaus schwieriger als rechtliche Feinheiten erweist sich oftmals das Zusammenwachsen der beiden Unternehmen, das beginnend bei IT- und Buchhaltungssystemen bis hin zu unterschiedlichen Unternehmenskulturen weniger harmonisch ablaufen kann, als vom Management erhofft. Trotzdem wird gerade diesem Abschnitt einer Transaktion vergleichsweise wenig Beachtung geschenkt. Ist der Deal endlich unter Dach und Fach, fängt die Integrationsarbeit jedoch erst richtig an. Im Idealfall weckt eine Übernahme bei den Mitarbeitern beider Unternehmen die Lebensgeister und bringt eine fruchtbare Aufbruchstimmung in Gang.

Auch im Hause des Mobilfunkanbieters T-Mobile tut sich einiges. Die Übernahme von UPC Austria bringt nicht nur die bisher fehlende Festnetzkomponente und digitales Fernsehen in den Konzern. 2019 will der nunmehr entstandene Komplettanbieter »ein neues Kapitel der Digitalisierung in Österreich aufschlagen«. Der Großteil der UPC-Mitarbeiter wird in das großzügig dimensionierte T-Center übersiedeln; ein Personalabbau ist vorerst nicht geplant. Wie T-Mobile-Chef Andreas Bierwirth ankündigte, soll die Fusion auch optisch durch eine neue gemeinsame Marke »unter dem Dach des T« sichtbar sein. Die Marken T-Mobile und UPC werden im Frühjahr des kommenden Jahres von der Bildfläche verschwinden.

Mit drastischen Markenwechseln gibt es in der Unternehmensgeschichte jedoch bereits eine leidvolle Erfahrung. Als »Max Mobil« 2002 zu T-Mobile mutierte, liefen die Kunden zunächst scharenweise davon. ■

# »Nicht die Pfe

Der Verkauf eines Unternehmen ist eine heikle Angelegenheit, weiß Michael Rohrmair, Managing Partner von Beacon Invest. Mitunter kann der Porsche des Chefs die Verhandlungen platzen lassen.



**(+) PLUS:** Was sind die Gründe für den gegenwärtigen M&A-Boom?

**Michael Rohrmair:** Viele gute Unternehmen stehen derzeit zum Verkauf. Das liegt an fehlenden Nachfolgern, aber auch an einem gewissen Trend zur Selbstverwirklichung. Es gibt eine Reihe von etablierten, profitablen Unternehmen, deren Eigentümer – Mitte bis Ende 40 – sagen: Ich möchte in meinem Leben noch etwas anderes machen. Gleichzeitig boomt die Nachfrage. Große Unternehmen wollen sich entweder Know-how von kleineren Firmen oder einfach Marktanteile zukaufen.

**(+) PLUS:** Welche Rolle nehmen Sie bei der Vermittlung ein?

**Rohrmair:** Mehrheitlich kommen Eigentümer auf uns zu, die ihr Unternehmen oder Beteiligungen verkaufen wollen. Wir suchen aber auch aktiv für große Unternehmen, die eine Firma in einer bestimmten Sparte oder Region kaufen wollen, und sprechen mögliche Betriebe an. Unser dritter Bereich ist die Kaufbegleitung für Unternehmen, die schon zwei, drei Firmen im Fokus haben: Wir strukturieren den gesamten Prozess und stehen bei der Kaufentscheidung und den Vertragsverhandlungen beratend zur Seite.

**(+) PLUS:** Wie bringen Sie Übergeber und Interessenten zueinander?

**Rohrmair:** Zuerst erstellen wir ein anonymisiertes Kurzprofil, das Angaben über den Umsatz, die Branche, die Region und das Investitionsvolumen enthält. Wenn ein Investor aufgrund dieser Parameter Interesse zeigt, erhält er ein rund 40-seitiges Investmentmemorandum, das alles Wesentliche über das Unternehmen enthält. Diese In-

formationen unterliegen einer Geheimhaltungsvereinbarung.

**(+) PLUS:** Haben kleinere Betriebe diese Zahlen überhaupt bei der Hand?

**Rohrmair:** Das ist genau das Problem. Ein Investor will wissen, welche Produktgruppe welchen Prozentanteil am Umsatz hat. Oft antworten die Eigentümer aus dem Bauch heraus richtig, nur muss das auch mit Zahlen belegt sein. Wir wissen, worauf die Investoren achten und unterstützen beim Zusammensuchen der entsprechenden Daten. Für ein gut dokumentiertes Unternehmen kann ein höherer Preis erzielt werden – jeder geht davon aus, dass diese Firma ordentlich geführt ist. Bei schlampigen Unterlagen wird jeder Käufer skeptisch sein.

**(+) PLUS:** Nach welchen Kriterien erfolgt die Bewertung eines Unternehmens?

**Rohrmair:** Wir legen entsprechende Absichtserklärungen sowie einen Zeitplan für den Verkaufsprozess fest. Dann beginnt die Due Diligence, die Sorgfaltsprüfung nach rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Belangen. Mögliche Stolpersteine werden im Detail geprüft, z.B. ob es offene Rechtsstreitigkeiten gibt oder alle Anlagegenehmigungen vorhanden sind. Gibt es Probleme, sollten sie offengelegt werden. Ver-

“ FÜR EIN GUT DOKUMENTIERTES UNTERNEHMEN KANN EIN HÖHERER PREIS ERZIELT WERDEN. JEDER GEHT DAVON AUS, DASS DIESE FIRMA ORDENTLICH GEFÜHRT IST. ”



# rde scheu machen«

schweigen ist keine gute Idee, denn treten die Probleme in der Due Dilligence zutage, wird sich jeder Käufer denken: Was wird mir hier noch verschwiegen?

**(+) PLUS:** Firmengründer hängen oft mit viel Herzblut am Unternehmen. Macht das die Sache schwieriger?

»Wir versuchen, den höchstmöglichen Wert zu erzielen. Manchmal müssen wir allerdings die Preisvorstellungen ins rechte Licht rücken.«

**Rohrmair:** Unserer Erfahrung nach trennen sich jüngere Eigentümer leichter. Wenn jemand den Verkauf anstrebt, bevor er es aufgrund des Alters »muss«, sieht er es oft unbefangener. Bei einem Eigentümer, der das Unternehmen 43 Jahre lang aufgebaut hat, müssen wir die Preisvorstellungen manchmal erst ins rechte Licht rücken. Sonst verkauft er es nicht, weil es zu teuer ist, oder er gibt es zu billig her – auch das kommt vor. Wir hatten aber auch schon 45-Jährige, die glaubten, ihre Firma sei das Dreifache wert. Wir drücken keinen Preis, sondern versuchen, den höchstmöglichen Wert zu erzielen. Dem muss allerdings eine realistische Einschätzung zugrunde liegen. Wir haben auch schon Mandate abgelehnt, weil sich der Verkäufer nicht mit sachlichen Argumenten überzeugen ließ.

**(+) PLUS:** Kommen die Käufer vorwiegend aus dem Ausland?

**Rohrmair:** Wir gleichen zuerst das Firmenprofil mit unserem internationalen Investorenclub ab und sprechen passende Mitglieder direkt an. Erst dann startet der klassische M&A-Prozess über Datenbanken mit Firmen in ganz Europa, die wir nach verschiedenen Prioritäten clustern. Von 200 bis 300 Unternehmen, die wir kontaktieren, bleiben oft nur ein paar Interessenten übrig. Die Suche ist sehr zeitaufwendig. Unser Know-how und unser Auftreten als Beacon Invest haben natürlich mehr Gewicht, als wenn der Eigentümer einer kleinen Firma dort anfragt.

**(+) PLUS:** Wann sollten die Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeiter informiert werden?

**Rohrmair:** Bei einem kleineren Betrieb empfiehlt es sich, den Verkauf aufgrund der Wettbewerbssituation länger diskret zu behandeln. Man sollte nicht die Pferde scheu machen. Die Gefahr, dass wichtige Mitarbeiter vorzeitig gehen, ist doch gegeben. Wenn die Übernahme schon sehr konkret ist, muss man natürlich besprechen, wie die beiden Unternehmen zusammengeführt werden können. Gerüchte sind immer schlechter als eine unangenehme Wahrheit.

**(+) PLUS:** Wie lange dauert der Verkaufsprozess?

**Rohrmair:** Die Vorlaufzeit beträgt in der Regel ein Jahr. Wir führen immer kostenlose Erstgespräche und schauen sehr genau, ob es überhaupt der richtige Zeitpunkt für einen Verkauf ist.

Oft macht es Sinn, zuvor eine Holding zu gründen. Ein Kunde brachte auf unser

Anraten einen Teil des Vermögens in eine Stiftung ein. Der Verkaufsprozess dauerte wegen der Formalitäten zwar zwei Jahre, er ersparte sich dadurch aber fast eine Million Euro.

**(+) PLUS:** Woran scheitern Übernahmen?

**Rohrmair:** Je kleiner die Firma, desto eher sind emotionale Gründe ausschlaggebend. Mein Lieblingsbeispiel ist das Firmenauto: Der Inhaber eines kleinen Familienbetriebes, ein leidenschaftlicher Porsche-Fahrer, verkaufte an ein großes Unternehmen mit strenger Car-Policy. Statt seinem Porsche sollte er als nunmehriger Geschäftsführer einen 5er-BMW fahren – das war für ihn ein echtes Problem, das den Deal fast zum Scheitern brachte. Wir konnten hier noch vermittelnd eingreifen und ihn mit dem Zugeständnis einer Sonderausstattung zufriedenstellen. ■

