

Erfolgsfaktoren bei M&A-Transaktionen im Mittelstand: Warum das Zwischenmenschliche entscheidet

Sieben Interviewfragen an Dr. Wolfgang Fink

1. Was hat Dich motiviert, Deine Expertise bei S&P als Partner einzubringen?

S&P Mergers and Acquisitions war zum Zeitpunkt meines Eintritts bereits über 25 Jahre erfolgreich auf dem deutschen Markt und international aktiv und bot mir die Möglichkeit, meine beruflichen Erfahrungen als CFO und CEO von großen und mittelständischen Unternehmen zielgerichtet einzusetzen.

Dass S&P zu den Gründungsmitgliedern von Mergers and Acquisitions Worldwide gehört – inzwischen ist MAWW wahrscheinlich die führende Beratung für mittelständische Kunden – bereichert meine Arbeit und erlaubt mir, dem Unternehmer auch internationale Lösungen anzubieten.

2. Auf welche Branchen konzentrierst Du Dich bei S&P?

Ich bin primär in den Branchen, die ich beruflich kennengelernt habe, „zu Hause“: der Elektro- und Automatisierungstechnik – auch der Gebäudeausrüstung, dem Maschinenbau und der Logistik. Zudem habe ich mich in das hochspannende Segment „Defense“ eingearbeitet.

Ich habe den Eindruck, dass es meine Gesprächspartner zu schätzen wissen, dass ein Kenner ihres Geschäfts mit Ihnen in der Besprechung sitzt und nicht nur ein reiner Zahlenjongleur ohne praktische Erfahrungen in deren Branche.

3. Welche Fähigkeiten sollten M&A-Berater Deiner Ansicht nach heute besonders mitbringen?

Nach meinem Verständnis ist die M&A-Beratung eine ganzheitliche Aufgabe, zu der zunächst das Verständnis der Situation und der Interessen des Auftraggebers gehört. Um geeignete Transaktionspartner zu finden, gehört die Marktkenntnis der Branche dazu, ein gutes Netzwerk an Partnern – auch international – und an institutionellen

Investoren. Zudem sind finanzielle Kenntnisse wichtig, aber auch Erfahrung in der Moderation von Gesprächen und dem Umgang mit unterschiedlichen Personen. M&A-Berater müssen heute ein Gesamtpaket anbieten, entweder als erfahrener Allrounder oder im Team mit sich ergänzenden Fähigkeiten.

4. Welche Erfolgsfaktoren haben sich im Verlauf Deiner beruflichen Laufbahn als entscheidend für das Gelingen von Unternehmenstransaktionen herauskristallisiert?

Um diese Frage zu beantworten, möchte ich zunächst einmal das Gegenteil darstellen: Woran sind bei mir Transaktionen am Anfang gescheitert?

Fall 1: Vorne trägt ein Junior eine Private Equity Organisation seine Vorstellung vom Deal vor, hinten grummelt der bodenständige Unternehmer: „Was will der mit „platform“, „add-on“, „multiple“, und „leverage“?“ Danach war das Projekt zu Ende.

Fall 2: Der verkaufswillige Unternehmer ruft mich an und sagt: „Ich breche den Prozess ab! Ich habe mich bemüht, aber mit diesem arroganten Typen kann ich keine zwei Jahre Übergangszeit aushalten.“ Hier scheiterte die Zusammenarbeit zweier Alpha-Persönlichkeiten.

Das sind zwei reale Fälle, die mir zeigen, dass auch wenn Leistungsangebot und finanzielle Vorstellungen zueinander passen, das Zwischenmenschliche wichtig wird. Als Berater muss ich Gespräche moderieren und die Entscheidungsträger aufeinander einstellen.

5. Welchen Rat würdest Du einem mittelständischen Unternehmer geben, der gerade über Wachstum durch M&A oder über eine geeignete Nachfolgelösung nachdenkt?

„Beginnen Sie den Prozess rechtzeitig! Und bleiben Sie realistisch!“

Beim Zukauf kommt es nicht darauf an, irgendein Unternehmen zu erwerben, sondern eines, das „passt“ und technisch, ablauforganisatorisch sowie kulturell in die bestehende Organisation integriert werden kann. Eine solche Suche kann länger dauern, als man sich wünscht, insbesondere für strategische Investoren.

Beim Verkauf eines Unternehmens – des eigenen Lebenswerks - kann es auch sehr langwierig werden. Auch wenn einem selbst „das eigene Baby“ unbezahlbar ist, gibt es dafür doch einen Marktpreis. Der Verkäufer muss realistisch bleiben.

Und der Faktor Zeit kommt nochmals ins Spiel. Fast niemand kauft ein Unternehmen, ohne sich eine Übergangszeit auszuhandeln, in welcher der Unternehmer Kontakte und Know-how übergibt.

6. Warum profitieren mittelständische Unternehmer bei zentralen Entscheidungen wie Nachfolge oder Wachstum besonders von einer unabhängigen M&A-Beratung?

Der mittelständische Unternehmer hat seine Kompetenzen in der Leistungserstellung seines Unternehmens. Der Zukauf oder Verkauf der eigenen Firma ist nicht sein Tagesgeschäft.

Für den erfahrenen, unabhängigen M&A-Berater sind diese Transaktionen aber Alltag. Er weiß, was zu beachten ist, was akzeptabel ist und was nicht mehr: Preisvorstellung, Transaktions-Struktur, Cash-Ausstattung bei der Übernahme, Earn-Out-Regeln, etc. Zudem entlastet der M&A-Berater den Unternehmer, der sich in dieser Phase weiter auf sein operatives Geschäft konzentrieren kann.

Es ist ratsam, bei einer so wichtigen Entscheidung wie dem Verkauf der eigenen Firma einen Profi an der Seite zu haben.

7. Welche Entwicklungen erwartest Du für den M&A-Markt in den kommenden Jahren?

Wir sind bei S&P Mergers and Acquisitions vor allem auf mittelständische Unternehmen fokussiert. Und hier ist bekannt, dass viele Unternehmer heute keinen Nachfolger in der eigenen Familie sehen. Dies schürt die Erwartung, dass demnächst viele Unternehmen verkauft werden.

Diese Tendenz geht mit einem strukturellen Umbruch einher. Einerseits zeigt sich eine schwierigere wirtschaftliche Situation der zum Verkauf stehenden Unternehmen in Branchen wie den Automotive-Zulieferern oder im Maschinenbau. Andererseits

entstehen neue Segmente wie erneuerbare Energien, elektrische Infrastruktur und digitale Services. Hier ist der Prozess der Konsolidierung bereits im vollen Schwung.

Über S&P

Mit seiner [Gründung im Jahr 1989](#) ist S&P einer der [traditionellsten deutschen Beratungen für Mergers & Acquisitions im Mittelstand](#). Als Mitgründer der inzwischen weltweit führenden Gruppe [M&A Worldwide mit 43 Büros in 34 Ländern](#) ist S&P international

hervorragend vernetzt.

Die auf die Büros in Düsseldorf, Essen und München verteilten Partner haben langjährige Berufserfahrung als Manager, Unternehmer und Berater. Sie haben



selbst Unternehmen geleitet. Heute beraten sie Unternehmer und Investoren bei Unternehmenskäufen und -verkäufen, bei deren Vorbereitung sowie bei der Integration der erworbenen Unternehmen nach dem Grundsatz „Unternehmer für Unternehmer“ versiert, vertrauensvoll und auf Augenhöhe.

Über den Autor

Dr. Wolfgang Fink ist Partner im Düsseldorfer Büro.