

„DER RESPEKT VOR DEM MANDAT“

Damals: Wir schrieben das Jahr 2003. Im April hatte der dritte Golfkrieg begonnen. Am 4. Dezember titelte die Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Insolvenzen – Pleitewelle erreicht 2003 Rekordniveau“. Zwei Jahre zuvor schien der Angriff auf die Twin Towers in New York das globale Wirtschaftssystem ins Wanken zu bringen. Unruhige Zeiten also, in denen Arnd Allert den Entschluss fasste, ein Unternehmen zu gründen, das nur Eines im Sinn hatte: Mittelständischen Unternehmen durch Know-how, Solidität und nachhaltiges Denken beim Kauf oder Verkauf eine Zukunft zu geben. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung als Banker und in mittelständischen Unternehmungen sah er den dringenden Bedarf für die Besetzung dieser damals noch weithin kaum beachteten und bearbeiteten „Nische“. Seit der Gründung von Allert & Co. sind jetzt zehn Jahre vergangen. Zeit für einen durchaus auch persönlichen gemeinsamen Rückblick durch Arnd Allert und seinen im Jahr 2007 dazugestoßenen Geschäftsführungskollegen Matthias Popp...

Herr Allert, Herr Popp, Allert & Co. gibt es nun seit genau zehn Jahren. Was sind für Sie die Höhepunkte in diesen zehn Jahren gewesen?

Arnd Allert: Entlang unserer Denkweise spreche ich eigentlich ungern von „Höhepunkten“ und verwende lieber das Wort „Meilensteine“. Erfahrungsgemäß sind es ja nicht die besonderen Ereignisse, die ein Unternehmen stark machen, sondern die Konstanz im Handeln und all das, was einen inhaltlich weiterbringt.

Matthias Popp: Das sehe ich genauso. Jede Transaktion ist unterschiedlich und es geht nahezu immer um die Existenzen von Unternehmern und die Mitarbeiter der Unternehmen. Wir sind nicht so sehr auf Sensationen fokussiert als auf gute und solide Arbeit, die zum Erfolg führt. Deshalb vermitteln wir unseren Mitarbeitern und Kollegen das, was wir den Respekt vor dem Mandat nennen. Jedes Mandat ist individuell und bedarf gleichermaßen eines Höchstmaßes an

wachem Verstand und – auch wenn es „noch“ altmodisch klingen mag – der Verantwortung für das Geschick unserer Mandanten. Wir sind sicher, dass diese Denkhaltung wieder an Wert gewinnen wird. In ihr liegt ein Teil der Zukunft.

Und welches waren die wichtigsten Meilensteine?

Arnd Allert: Das waren für mich die grundlegenden Maßnahmen der Unternehmensentwicklung. Allen voran denke ich hier an vier für uns sehr wichtige Veränderungen:

1. Der Umzug von Lampertheim nach Mannheim, der uns ein anderes Mind-Set ermöglicht hat.
2. Der Einstieg von Matthias Popp.
3. Die Entscheidung, das Thema „Unternehmensbewertung“ zum Mittelpunkt unseres wertorientierten Beratungsansatzes zu machen und durch intensive Fortbildung nach vorn zu bringen.
4. Die frühzeitige „Cross-border“-Orientierung bei Transaktionen.

Sie sprechen die „Cross-border“-Orientierung an – welche Bedeutung hat das für Sie?

Arnd Allert: Tatsächlich war für uns die Ausdehnung des Blickwinkels über die deutschen Grenzen hinaus ein entscheidender Erfolgsfaktor. Das gilt für eine ganze Anzahl von Transaktionen. Der Verkauf des Geschäftsbetriebes von SIDLER aus Tübingen an die in Hongkong notierte FLEXTRONICS ist hierfür auch ein gutes Beispiel. Dieser Prozess war nicht nur international, sondern auch bis zur letzten Sekunde hochkompetitiv.

Matthias Popp: Ähnliches gilt übrigens auch für den Verkauf des Driveline-Geschäftes von TEDRIVE aus Düren an das amerikanisch-chinesische Unternehmen NEAPCO – mit einem für unsere Verhältnisse beachtlichen zu übertragenden Geschäftsvolumen.

Ist Cross-border ein Zukunftstrend?

Matthias Popp: Nein, das ist kein Trend, sondern schlicht eine Notwendigkeit, die sich im einen oder anderen Fall aus der

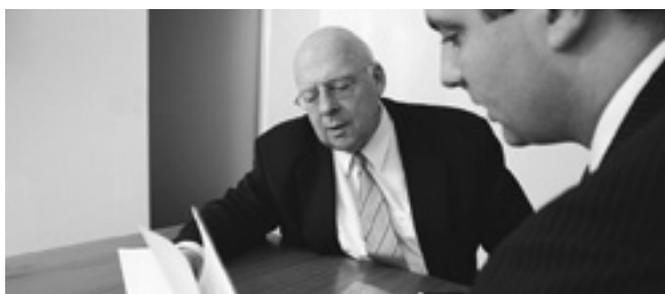
2003



2013



10 JAHRE
ALERT & CO.



gelebten Realität des Mittelständlers im 21. Jahrhundert ableitet. Wir bewegen uns in einer Welt, in der auch die kleineren mittelständischen Unternehmen sich mit einem globalen Wettbewerb konfrontiert sehen. Die kleine, inhabergeführte Druckerei steht beim Druck von Flyern mittlerweile in Konkurrenz mit Druckereien aus dem Ausland. Das klassische regionale Geschäft gibt es in vielen Bereichen nicht mehr. Ganz zu schweigen von der Automobilindustrie, in der wir ja häufig aktiv waren. Daraus resultierend suchen wir auch stets international nach Kaufinteressenten und sprechen diese gezielt an. Fast die Hälfte der Transaktionen, die wir für Unternehmen mit Umsätzen von mehr als € 10 Mio. initiiert und begleitet haben, wurde Cross-border abgeschlossen.

Arnd Allert: Das stimmt. Daraus sollte man allerdings keinen Standard ableiten. Cross-border ist kein Muss und schon gar kein Selbstzweck. Man sollte die Kirche einfach im richtigen Dorf suchen. Und man sollte schon gar nicht denken, eine Transaktion wäre erst dann besonders schick oder beachtenswert, wenn sie über Ländergrenzen hinweggeht. Es ist und bleibt so, dass es für uns immer um die eine Frage geht: Wer ist der beste neue Eigentümer? Entscheidend ist für uns, dass ein Unternehmen nach einer Transaktion gut behütet in einem sicheren Hafen landet. Ein gutes Beispiel dafür ist der Verkauf des Geschäftsbetriebes der GRAEFF Container- und Hallenbau GmbH an Losberger GmbH im vergangenen Jahr. Eine sehr anspruchsvolle und vor allem erfolgreiche Transaktion! Innerhalb deutscher Landesgrenzen.

Nächste Frage: Sie haben damals vor zehn Jahren in einer Nische angefangen. Wie hat sich diese Nische seitdem entwickelt?

Matthias Popp: Nüchtern betrachtet hat sich das Umfeld in den letzten Jahren tatsächlich deutlich gewandelt. Wir haben per Saldo schon eine deutlich höhere Wettbewerbsintensität als noch vor ein paar Jahren. Eine Vielzahl von Marktteilnehmern aus den verschiedensten Branchen ist dazugekommen. Zum Teil sehen auch die großen Beratungs- und Bankhäuser den mittelständischen Bereich als Möglichkeit, ihre Investment-Banking-Abteilungen auszulasten. Die Vielzahl der Angebote macht es vor allem für Unternehmer, die eine sichere Transaktion durchführen wollen, nicht ganz einfach, die Spreu vom Weizen zu trennen.



Wie geht Allert & Co. mit dieser veränderten Situation um?

Arnd Allert: Einigermaßen gelassen. Natürlich gibt es hier keine Markteintrittsbarrieren. Jeder kann sich M&A-Berater nennen. Aber wenn ich das mal so hart sagen soll, kam an manchen Stellen schon auch ziemlich viel heiße Luft ins Spiel. Manche Marktteilnehmer versuchen, mangelndes Fachwissen und Prozess-Know-how durch sogenannte „Produkte“ wettzumachen – das sind Worthülsen, hinter denen sich manche verstecken. Wir sagen: Es gibt keine Produkte in unserer Branche. Wir stehen für klassische, auf den Mandanten und die individuelle Situation abgestimmte analytische Beratungsdienstleistung und aktive Begleitung. Wir brauchen keine „Produkte“, wir haben Referenzen und einen guten Ruf, dem wir jederzeit gerecht werden wollen.

Was stört Sie an dem Begriff „Produkt“ im Zusammenhang mit Transaktions-Dienstleistungen?

Arnd Allert: Nehmen wir das Beispiel des Informationsmemorandums, das neuerdings gerne als „Produkt“ bezeichnet wird. Der Begriff ist schlichtweg irreführend. Dass ein M&A-Berater in der Lage ist, ein 60-Seiten-Papier zu verfassen, sollte man wohl voraussetzen können. Wirklich entscheidend sind aber doch die Urteilskraft und die Erfahrung des Beraters bezüglich der Frage: Wer muss wem wann was über welchen Kanal sagen? Es geht also darum, ob man dem richtigen Kaufinteressenten das Richtige sagt. Egal auf welchem Weg. Das Memorandum ist ebenso wenig wie die Internationalität

ein Selbstzweck. Man übernimmt ein Mandat nicht, um „Produkte“ wie am Fließband herzustellen und abrechnen zu können. Es geht, wie Matthias schon sagte, um den Respekt gegenüber dem Auftraggeber und dem Mandat. Und deshalb gibt es übrigens, am Rande erwähnt, aus unserer Sicht auch keinen „M&A-Markt“ außerhalb der Börse.

Es gibt keinen M&A-Markt?

Matthias Popp: Aus unserer Sicht gibt es das tatsächlich nicht. Wer das behauptet, will suggerieren, man könne jedes Unternehmen zu jeder Zeit zu einem optimalen Preis kaufen oder verkaufen. Quasi nach dem Motto: Mache einem mittelständischen Unternehmer ein Angebot, das er nicht ablehnen kann, und er wird es annehmen. Das ist von der Sache her einfach falsch, auch wenn es immer wieder in der Zeitung zu lesen ist. Sicherlich gibt es in jeder Industrie oder Branche unterschiedliche Phasen, in denen M&A-Aktivitäten ein sinnvolles Instrument sind, um strategische Ziele zu erreichen und deshalb häufiger auftreten. Aber auch dann würde die Annahme, es gäbe einen außerbörslichen M&A-Markt, kontraproduktiv wirken. Wer sagt, dass der beste neue Eigentümer Teil der Branche sein muss?

Arnd Allert: Genau! Es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen Börsentransaktionen und außerbörslichen M&A-Transaktionen. Die Börse ist zwar ein Marktplatz für Unternehmensanteile von Unternehmen, die dort notiert sind. Diesen Marktplatz gibt es aber für außerbörslich arbeitende Unternehmen nicht. Daran ändern übrigens auch die Internetplattformen nichts, auf denen Angebot und Nachfrage zusammengeführt werden sollen. Wenn ein Unternehmer sich mit dem Gedanken trägt, sein Unternehmen zu verkaufen, wird er das in aller Diskretion tun wollen.

Aber es gibt doch Rankings, in denen Transaktionen von M&A-Beratungsunternehmen gezählt werden...

Arnd Allert: Wir legen auf solche League Tables keinen besonderen Wert. Natürlich wird unsere Arbeit von den großen Informationsanbietern unserer Branche, wie z.B. Mergermarket oder Thomson-Reuters wahrgenommen. Im letzten Jahr wurden wir in deren offizieller Auswertung unter den Top 20 M&A-Beratungsgesellschaften im deutschen Mid-Market > >

ausgezeichnet. Mit teilweise deutlich höherem Ranking als große Häuser. Das ist schmeichelhaft, führt aber zu nichts. Es hat keinen Mehrwert für den aktuellen und potentiellen Mandanten. Aber vielen Beratungsunternehmen selbst gefällt so etwas sehr.

Wenn es die Rankings nicht sind – welches sind dann die Erfolgsfaktoren einer sehr guten Beratung beim Unternehmenskauf oder -verkauf?

Matthias Popp: Das sind fünf Faktoren: 1.: Absolute Diskretion und unabhängige Beratung. Vor allem die Unabhängigkeit von Banken und damit die Freiheit von Interessenskonflikten. 2.: Zeit, Muße und Demut, um sich in das jeweilige Mandat tief einzuarbeiten. 3.: Umfassende Kenntnis sowohl der materiellen, monetär messbaren als auch der nicht monetär messbaren Werte des beratenen Unternehmens. 4.: Erfahrung bei der Abwicklung von Transaktionen und das Know-how, diese Erfahrung auch kommunikativ in Verhandlungen erfolgreich einsetzen zu können. 5.: Persönliche Integrität und ein Höchstmaß an persönlichem Einsatz in den heißen Phasen eines Projektes.

Wie sich diese fünf Faktoren in der Praxis anfühlen und auswirken, habe ich damals beim Verkauf von QUOKA an das VORALRBERGER MEDIENHAUS erlebt. Zu diesem Zeitpunkt war ich selbst ja noch als Vorstand der Quoka AG auf der Seite des Mandanten. Und die von Allert & Co. gezeigte Leistung, die ich damals erlebt habe, war exakt das, was meines Erachtens unter M&A-Geschäft zu verstehen ist: Nämlich zunächst die sorgfältige Analyse einer Branche und, daraus abgeleitet, die Identifikation der Player mit strategischem Potential für die Übernahme.

Arnd Allert: Danke für das Lob! Um es noch einfacher zu sagen: Der Mandant will verlässliche Ergebnisse – und die werden durch Solidität in der Arbeitsweise erzielt. Das ist der Schlüssel. Ich will das einmal an einem Beispiel verdeutlichen: Ich fahre ein Auto, das mit „Ad-Blue-Einspritzung“ ausgestattet ist, um den Schadstoff-Ausstoß zu minimieren zu helfen. Das gibt mir ein gutes Gefühl. Aber wie das genau funktioniert und dass es da eine Art Tank in meinem Auto gibt, der mit Harnstoff gefüllt ist, will ich eigentlich gar nicht wissen. Ich will einfach



nur sicher und eben schadstoffarm mit meinem Auto am Zielort ankommen. Die Technik interessiert mich erst dann, wenn der Ad-Blue-Einspritzdüsen-Sensor defekt ist und ich mein Auto zwei Wochen nicht fahren kann, weil die Fachwerkstatt keine Sensoren vorrätig hat. Und in unserem Geschäft ist es das Gleiche. Unseren Mandanten interessiert eigentlich nicht, ob wir neben dem Memorandum noch ein Financial Factbook schreiben, eine Valuation Guideline anfertigen oder einen elektronischen Datenraum mit mehreren Levels aufbauen. Das gefällt dem M&A-Berater, so wie dem Kfz-Entwickler der Ad-Blue-Tank gefällt. Aber so wie der Fahrer am Ende nur ankommen und sich auf sein Auto verlassen können will, wird der Mandant sein Lebenswerk nur durch eine nachhaltig sichere Transaktion erhalten wollen. Das ist alles. Darum geht es.

Und manchmal geht es bei der verantwortlichen Beratung übrigens auch um die Bereitschaft und Fähigkeit, dem Mandanten auch einmal zu raten, zu einer Transaktion „Nein“ zu sagen. Manchmal sind die Transaktionen, die man nicht macht, genauso wertvoll, wie die, die man macht. Man muss nicht jedes Geschäft machen, nur weil man es machen kann. Diese Erkenntnis klingt zwar nicht nach Höhepunkt, war aber für uns ganz gewiss auch ein wichtiger Meilenstein.

Angesichts der Tatsache, dass Sie in den zehn Jahren Ihres Bestehens deutlich mehr als 50 Transaktionen erfolgreich abgeschlossen haben, dürfte das „Nein“ nicht allzu häufig vorgekommen sein?

Matthias Popp: Um wie immer der Wahrheit die Ehre zu geben, sind es genau genommen mehr als 60 Transaktionen, von denen aber einige – aufgrund der von uns sehr hoch gehaltenen Diskretion – nicht publizierbar sind. Aber es ist schon richtig: Wir mussten unseren Mandanten nicht sehr oft zum „Nein“ raten. Das liegt nicht zuletzt auch daran, dass wir jede Transaktion minutiös analytisch vorbereitet, geplant und durchgeführt haben.

Sie arbeiten intensiv, engagiert und meist unter teilweise mörderischem Zeitdruck. Und die Arbeit macht Ihnen trotzdem Freude?

Matthias Popp: Natürlich! Denn wie bei jedem anderen Beruf ist doch letztendlich der Weg das Ziel. Bei einem so abschlussorientierten Thema wie unserem gilt das umso mehr. So gesehen war und ist jede Transaktion ein Highlight oder sagen wir ein Teil unserer Entwicklung, weil uns eben bisher jede Transaktion weitergebracht hat. Und das meine ich ganz bestimmt nicht nur wirtschaftlich.

Arnd Allert: Besser hätte ich es auch nicht sagen können. Wenn der Weg keinen Spaß macht und man nur fokussiert von einem Highlight zum nächsten hastet, bleiben zwei Dinge auf der Strecke: Zum einen die Gesundheit und zum anderen der notwendige Abstand.

Eine persönliche Frage zum Schluss: Wann fühlen Sie sich bei der Arbeit am wohlsten?

Matthias Popp: Wenn wir spüren, dass wir unseren Mandanten nicht nur technisch gesehen etwas geben können. Oftmals danken unsere Auftraggeber uns nach dem Abschluss ihrer Transaktion mit der Begründung, dass sie diesen Vorgang niemals ohne unsere Hilfe hätten bewerkstelligen können. Das ist immer ein gutes Gefühl.

Arnd Allert: In einem Fall haben uns die Gesellschafter im Nachhinein mitgeteilt, dass sie ihrem Vater auf dem Sterbebett versprochen hatten, sich um den Betrieb zu kümmern und durch unsere Mitwirkung diese Last genommen bekommen hatten. Ein schöneres Kompliment kann man kaum bekommen.

Herr Allert, Herr Popp, danke für diese sehr offenen Worte!]