

SERIE Familienunternehmen: Hürdenlauf zwischen den Generationen - Richtig akquirieren, sonst ist Betrieb in Gefahr

Kaufe nur, wenn du es dir leisten kannst

Familienbetriebe müssen bei Akquisitionen besonders achtgeben. Jedes Übernahmeverhaben braucht einen Strategieprozess, sonst kann der Schuss nach hinten los gehen.

Wachstum braucht Verantwortung und Beherrschung – vor allem, wenn es von außen kommen soll. „Zukaufen darf ich nur dann, wenn ich es mir leisten kann“, betont Veronika Sturm-Haigermoser, Geschäftsführerin der Spängler M&A GmbH. „Letztlich muss sich jede Akquisition selbst tragen und einer Investitionsrechnung standhalten.“

Denn für Familienbetriebe kann ein Scheitern von größeren Akquisitionsprojekten existenzbedrohend werden. Besonders heikel wird es, wenn Gier mit im Spiel ist – „wenn man sich in einer konjunkturellen Hochphase hin-

reißen lässt und einen viel zu hohen Preis bietet“, sagt Sturm-Haigermoser. Sie ist seit rund 20 Jahren im M&A-Geschäft. „Bei Unternehmen mit guten Margen muss sich das Investment in fünf Jahren rechnen.“

Auf Beratung setzen

Um seinen Betrieb abzusichern, rät Sturm-Haigermoser, einen in solchen Geschäften erfahrenen Berater zuzuziehen. „Wenn man über Zukauf wachsen will, soll man aktiv in den Markt hineingehen und nicht warten, bis etwas Passendes vorbeischwimmt.“

Grundsätzlich läuft der Akquisitionsprozess in Familienunternehmen ähnlich wie in Konzernen. Jedem Übernahmeverhaben ist ein Strategieprozess voranzustellen.

M&A-Expertin Veronika Sturm-Haigermoser: „Nicht warten, bis etwas Passendes vorbeischwimmt“

Sturm-Haigermoser: „Akquisitionen als Strategieelement müssen die Wettbewerbskraft des Unternehmens stärken.“ Zu definieren und bewerten sind spezifische Motive durch die Übernahme wie Erhöhung des Marktanteils, Volumeneffekte, geografische Expansion und Technologiezugang.

Das Vorgehen ist dann einfach. „Viele erfolgreiche Familienunternehmen sind in Nischen tätig und kennen die Mitbewerber und andere Unternehmen, die ihrer Zielsetzung entsprechen, meist genau“, sagt Sturm-Haigermoser. Und weil man sich untereinander gut kennt, kommt hier nochmals der Berater ins Spiel, für die Sondierungsphase: „Das ist die schwierigste Aufgabe des Prozesses.“

Da Misserfolge bei Akquisitionen riskant sind, kommt der umfassenden Prüfung des Objekts (Due Dilligence) und der Planung und Umsetzung der Post Merger-Integration besondere Bedeutung zu.

HANS PLEININGER

hans.pleininger@wirtschaftsblatt.at



ÖSTERREICHS GRÖSSTE FAMILIENBETRIEBE

Die Brüder **Herbert** und **Gerhard Blum** (re.) steuern den weltweit tätigen Möbelbeschläge-Erzeuger

Höchst. Der Huf- und Wagenschmied Julius Blum begann 1952 mit der Produktion von Hufstollen. Sechs Jahrzehnte später zählt diese Firma mit 4100 Mitarbeitern allein in Vorarlberg und weltweit 5300 Beschäftigten zu den größten Familienunternehmen Österreichs.

Die Blum Gruppe ist bei Möbelbeschlägen ein Big Player. Herbert Blum kümmert sich um die Produktion in Brasilien, Polen, den USA und den sieben Werken in Vorarlberg. Sein Bruder Gerhard sorgt dafür, dass der Fachhandel sowie Küchen- und Möbelhersteller in aller

Welt auf der Kundenliste stehen. Das Geschäft läuft gut. 2010/11 wurde der Umsatz um 12,1 Prozent auf 1,166 Milliarden € gesteigert. 96 Prozent der Erlöse kamen aus dem Ausland.

Um besser als der Wettbewerb zu bleiben, wird

ständig investiert. 150 Millionen € wurden al-

lein in den vergangenen zwei Jahren ausgegeben. Auch wollen Kunden ständig über Neuheiten informiert sein. Gestern ging eine Fachmesse in Manila zu Ende, bei der Blum präsentiert hat. Heute startet schon die nächste – in Skopje. (lh)

ZUR SERIE

- Montag
Strukturen und Strategie
- Dienstag
Übergabe: Die zweite Chance
- Mittwoch
Recht und Steuern
- **Donnerstag**
Finanzierung und Vermögen
- Freitag
Die Rolle der Frauen

WETTBEWERB



WirtschaftsBlatt, Bankhaus Spängler, BDO Austria und Notariatskammer zeichnen „Österreichs beste Familienunternehmen“ aus. Die Einreichfrist für den Bewerb läuft bis 31. März. Melden Sie sich unter www.wirtschaftsblatt.at/familien an oder drucken Sie das Online-Anmeldeformular aus und schicken Sie es ausgefüllt mit Zusatzunterlagen an: WirtschaftsBlatt, Hans Pleininger, Hainburger Straße 33, 1030 Wien. Die besten Familienbetriebe werden am 23. Mai in Wien gekürt.



Machen Sie mit.

Österreichs beste Familienunternehmen 2012

Anmeldung zum Wettbewerb unter: www.wirtschaftsblatt.at/familien

Klare Entscheidung.

WirtschaftsBlatt