

IM VISIER

Fusionen und Übernahmen sind bewährte Eintrittsstrategien in neue Märkte. Spanien macht vor, wie gelungene Strategien im Bereich Mergers and Acquisitions (M&A) aussehen könnten: Investoren setzen auf etablierte Strukturen – und den demografischen Wandel.

von **OLIVER IDEM**, Germany Trade & Invest Madrid

Diese zwei Buchstaben sind mehrere Billionen US-Dollar wert: M & A, kurz für Mergers and Acquisitions. Im vergangenen Jahr gab es 63.000 Fusionen und Übernahmen weltweit, hat der US-Wirtschaftsdatenanbieter Refinitiv errechnet – ein historischer Höchststand. Insgesamt flossen 5,9 Billionen US-Dollar, dabei besonders hohe Summen in den Bereichen Hochtechnologie und Finanzen, Industrie, Energie und Immobilien. Auch viele deutsche Firmen fahren eine M & A-Strategie: Damit wollen sie unter anderem ihre Geschäftstätigkeit im Ausland ausbauen oder ihr Geschäftsmodell diversifizieren. Manche übernehmen ausländische Firmen vollständig, andere bauen ihre bestehenden Anteile an internationalen Partnern weiter aus.

Der hessische Medizinkonzern Fresenius Helios hat sich durch Übernahmen beispielsweise den Markteintritt in Spanien gesichert: Seit dem Jahr 2017 baut der Konzern eine Präsenz vor Ort auf, indem er spanische Klinikketten kauft oder mit ihnen fusioniert. Zunächst flossen rund 5,7 Milliarden Euro in den größten privaten Klinikbetreiber Grupo Quirón – IDC Salud. Drei Jahre später erwarb Fresenius Helios die Reproduktionsmedizinkette Clínica Eugén für etwa 430 Millionen Euro. Anfang 2022 wurde der Einstieg bei Clínicas Vida auf Teneriffa bekannt gegeben. So konnte Fresenius Helios innerhalb von fünf Jahren eine flächendeckende Präsenz in dem iberischen Land erreichen.

Die Medizinspezialisten haben mit der Übernahme einen Weg gewählt, den viele Fir-

men zum beschleunigten Markteintritt oder zum Ausbau der Marktstellung nutzen. Anders als bei einer Direktinvestition kann Fresenius Helios nämlich sofort auf etablierte Strukturen im Land sowie allein bei Quirón auf 35.000 markterfahrene Mitarbeiter zurückgreifen.

M & A-Rekordjahr in Spanien

Dass so viele Unternehmen auf eine M & A-Strategie setzen, liegt daran, dass sich Übernahmen und Fusionen in sämtlichen Branchen lohnen. In Ländern mit einem eher komplizierten Markteintritt beispielsweise können Übernahmen und Fusionen große Vorteile bringen. Ein etablierter Partner vor Ort ist mit der lokalen Geschäftskultur vertraut. Auch, wenn die Zielbranche stark von lokalen Unternehmen dominiert wird und eine Ansiedlung auf eigene



RODENSTOCK UND INDO OPTICAL

Eine der jüngsten Transaktionen wurde im Mai 2022 bekannt gegeben: Der Hersteller von Brillengläsern und -fassungen Rodenstock will sich für circa 160 Millionen Euro mit Indo Optical aus Barcelona verstärken. Indo stellt Brillengläser her und hat in Südeuropa und Marokko eine starke Marktstellung. Für Rodenstock bedeutet die Transaktion den unmittelbaren Einstieg in eine neue Region. Zudem ergänzen sich laut Presseberichten die Produktpaletten beider Unternehmen.

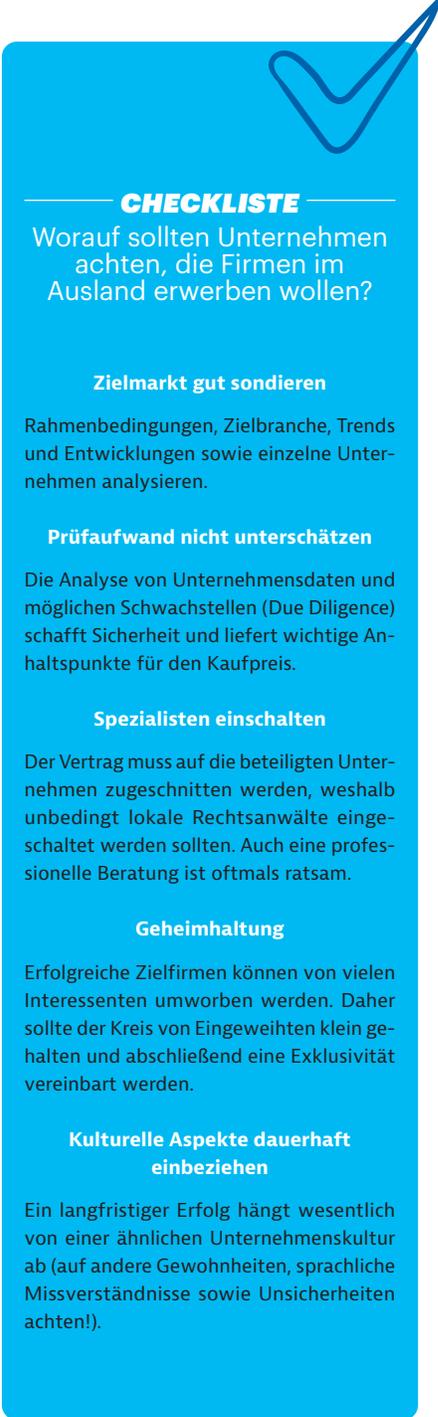


Faust schwierig wäre, kann ein Markteintritt über lokale Partner sinnvoll sein. Das investierende Unternehmen rückt zudem näher an seine Kunden auf dem Zielmarkt heran. Nicht zuletzt kaufen Unternehmen nicht nur die lokale Infrastruktur, sondern zusätzlich die Erfahrungen des anderen Unternehmens und können das eigene Portfolio ergänzen. Auch in Spanien war 2021 ein Rekordjahr bei den Transaktionen, vor allem die Nahrungsmittelindustrie und der Tourismussektor waren beliebte Investitionsziele. Der „MergerMarket Iberia Trend Report“ registrierte 715 Geschäfte und damit 29 Prozent mehr als im Vorjahr. Das Volumen nahm um 15 Prozent auf 59 Milliarden Euro zu. Davon entfielen 23 Milliarden Euro auf Deals von Private-Equity-Unternehmen. Diese verfügen meist über hohe Liquiditätsreserven und sind auf der Suche nach lohnenden Zielen. Generell ist Spanien ein beliebter Investitionsstandort, für institutionelle Investoren wie einzelne Unternehmen gleichermaßen.

Die Iberer verzeichnen von Jahr zu Jahr mehr grenzüberschreitende Transaktionen. Dabei kommen Investitionen in spanische Unternehmen wesentlich häufiger vor als Zukäufe spanischer Firmen im Ausland. Auch deutsche Firmen wie Fresenius Helios haben in den vergangenen Jahren verstärkt in Spanien zugekauft: 18 Transaktionen gingen laut der Plattform Transactional Track Record im ersten Quartal 2022 über die Bühne. Damit liegen deutsche Investoren auf Platz drei hinter Frankreich und dem Spitzenreiter Vereinigte Staaten. Deutschland löste das Vereinigte Königreich ab, das üblicherweise gemeinsam mit Frankreich und den USA die ersten drei Ränge belegt. Gemessen an der Investitionssumme liegt Deutschland allerdings ganz vorn: 872 Millionen Euro flossen von der Bundesrepublik nach Spanien – und damit mehr Geld als aus allen anderen Ländern.

Investoren weiter in Kauflaune

Ob die Kauflaune der Deutschen im laufenden Jahr so weitergeht, bleibt offen. „Die notwendige Liquidität ist bei den Käufern vor-



CHECKLISTE

Worauf sollten Unternehmen achten, die Firmen im Ausland erwerben wollen?

Zielmarkt gut sondieren

Rahmenbedingungen, Zielbranche, Trends und Entwicklungen sowie einzelne Unternehmen analysieren.

Prüfaufwand nicht unterschätzen

Die Analyse von Unternehmensdaten und möglichen Schwachstellen (Due Diligence) schafft Sicherheit und liefert wichtige Anhaltspunkte für den Kaufpreis.

Spezialisten einschalten

Der Vertrag muss auf die beteiligten Unternehmen zugeschnitten werden, weshalb unbedingt lokale Rechtsanwälte eingeschaltet werden sollten. Auch eine professionelle Beratung ist oftmals ratsam.

Geheimhaltung

Erfolgreiche Zielfirmen können von vielen Interessenten umworben werden. Daher sollte der Kreis von Eingeweihten klein gehalten und abschließend eine Exklusivität vereinbart werden.

Kulturelle Aspekte dauerhaft einbeziehen

Ein langfristiger Erfolg hängt wesentlich von einer ähnlichen Unternehmenskultur ab (auf andere Gewohnheiten, sprachliche Missverständnisse sowie Unsicherheiten achten!).

handen“, sagt Michael Peter, Leiter Mergers & Acquisitions bei der AHK Spanien. „Trotz der Aussicht auf Zinserhöhungen durch die Notenbanken dürfte das Zinsniveau im langjährigen Vergleich niedrig bleiben. Aufgrund diverser Unsicherheitsfaktoren sind die Käufer jedoch vorsichtiger geworden.“ Dazu zählt vor allem die russische Invasion in der Ukraine.

Auch die spanische Inflationsrate von 8,3 Prozent im April 2022 wird sich voraussichtlich noch länger auf einem hohen Niveau bewegen. Knappe und teurere Rohstoffe und Vormaterialien steigern ebenso die Unsicherheit in deutschen Unternehmenszentralen, dazu kommen Lieferkettenprobleme. Nichtsdestotrotz dürften Finanzinvestoren durch ihre hohe Liquidität in Spanien auch im laufenden Jahr sehr aktiv bleiben und nach Übernahmeziele Ausschau halten. So kündigte beispielsweise der Emir von Katar bei einem Besuch in Madrid im Mai 2022 an, dass sein Land 4,7 Milliarden Euro zusätzlich in Spanien investieren werde.

Transaktionen spielen sich jedoch nicht nur zwischen Großunternehmen ab. Startups und mittelständische Firmen sind häufig ebenso attraktive Investitionsziele: So hat der hessische Pharmakonzern Stada das spanische Kosmetik-Start-up Laboratorios Delapiel übernommen. Fielmann verstärkte sich mit der Optikerkette Óptica Universitaria. Jenoptik stieg bei dem Maschinenbauunternehmen Interob ein. Und die Trumpf-Gruppe kaufte das Softwarehaus Lantek.

Bereitschaft für Übernahmen wächst

Übernahmen durch ausländische Firmen werden häufig kritisch beäugt, so auch in Spanien. Dennoch sind spanische Unternehmen seit der Coronakrise tendenziell eher bereit, Gespräche mit Investoren zu führen. Einerseits erfährt das Thema mehr mediale Aufmerksamkeit, andererseits müssen lokale Unternehmen ähnliche Herausforderungen meistern wie ausländische Investoren, zum Beispiel in der Digitalisierung. Mittels einer Fusion oder Übernahme rücken neue Technologien und Geschäftsmodelle schnell in Reichweite. Insbesondere bei digitalen und disruptiven Innovationen würde der Aufbau eigener Strukturen Zeit kosten und weitere Ressourcen binden. Darum setzen manche Unternehmen darauf, sich mit passenden Partnern zu verstärken. Zum Beispiel dann, wenn deren Lösungen auf andere in- oder ausländische Standorte übertragbar sind.

Ein wichtiger Treiber ist auch die Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Die demografische Situation Spaniens ist ähnlich der deutschen. Entsprechend stehen viele spanische Unternehmen vor der Frage, wer einmal das Unternehmen weiterführt. Ausländische Partner, die in die Firma einsteigen, werden immer öfter zur Option. Mitunter spielen auch handfeste finanzielle Aspekte eine Rolle: Nach dem Auslaufen der Coronakredite der spanischen Regierung ist damit zu rechnen, dass das Interesse der Spanier an Kooperationen zunehmen dürfte.

Einen Einstieg oder eine Übernahme bedeutet für den Investor auch einen erheblichen zeitlichen und materiellen Aufwand. Die Auswahl eines passenden Partners, die notwendigen Prüfungen und die Vertragsgestaltung binden Ressourcen. Formaljuristische Fakten sind aber nur eine Seite der Medaille: Weiche Faktoren wie die Integration verschiedener Unternehmenskulturen sind nicht zu unterschätzen. Kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren können Irritationen und Missverständnisse auslösen. Einige davon sind sofort erkennbar. Manchmal zeigt sich aber erst nach einer Weile, dass in verschiedene Richtungen ge-

dacht wurde. Wichtig ist deshalb eine gute Kommunikation: Zusammenschlüsse schüren häufig Ängste vor Umstrukturierungen und Entlassungen bei den Mitarbeitern. Die Entwicklung der letzten Zeit zeigt jedoch, dass immer mehr Unternehmen den Nutzen einer Transaktion höher bewerten als den damit verbundenen Aufwand. **M**

ONLINE



Weitere Informationen zu Spanien gibt es unter www.gtai.de/spanien



Gleich drei spanische Klinikketten übernahm der hessische Konzern Fresenius Helios in den letzten Jahren – und ist nun flächendeckend im Land präsent.