

Dr. Hans Bethge und die Angermann M&A International GmbH – Zwei Kompetenzführer im Bereich M&A



Name: Hans Bethge

Funktion/Bereich: Geschäftsführender Partner

Organisation: Angermann M&A International GmbH

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

im Rahmen unserer Competence Site möchten wir Ihnen kompetenzführende Experten und Organisationen aus Forschung und Praxis vorstellen, die dabei zugleich ihr Kompetenzgebiet beleuchten.

Es freut uns sehr, dass wir mit Herrn Dr. Bethge, geschäftsführender Partner der Angermann M&A International GmbH, einen führenden Experten zum Kompetenzgebiet M&A für dieses Interview gewinnen konnten. Herr Dr. Bethge ist bereits seit 30 Jahren in der Angermann-Gruppe aktiv, die sich schon seit der Gründung durch Horst F.G. Angermann im Jahr 1953 mit der Beratung bei Unternehmenstransaktionen im gehobenen Mittelstand beschäftigt und bundesweit als Pionier der M&A-Beratung gilt. Mittlerweile gehört das Unternehmen zu den führenden Organisationen in diesem Feld und übernahm in der über 50-jährigen Firmengeschichte bereits mehr als 3000 Mandate.

Im Interview gewährt Herr Dr. Bethge einen Einblick in die Historie der Angermann-Gruppe und zeigt seinen persönlichen Werdegang auf. Im Anschluss schildert er seine Einschätzung zu Entwicklungen im Markt und geht auf Leistungsspektrum, Marktposition und (internationale) Projekte von Angermann ein. Zum Schluss wagt er einen Ausblick in die Zukunft unternehmerisch und privat.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr NetSkill-Team!



Sehr geehrter Herr Dr. Bethge,

Frageblock 1: Entwicklung Angermann M&A International GmbH und Dr. Hans Bethge

Die Angermann-Gruppe blickt mittlerweile auf über 50 Jahre Firmengeschichte zurück und gilt bundesweit als M&A-Pionier.

Können Sie uns die wichtigsten Eckdaten und M&A-Meilensteine von der Pionierarbeit bis zur heutigen Erfolgsgeschichte des Unternehmens beschreiben? Wie ist die Angermann-Gruppe heute im Bereich M&A aufgestellt? Welche Untergesellschaften gibt es und mit welchen Themen beschäftigen sich diese? Wie sah Ihr persönlicher Kompetenz-Pfad aus und welche Gründe haben Sie dazu bewogen, sich dem Bereich M&A zu widmen? Was waren rückblickend für Sie wichtige Lebensstationen, Erfahrungen und Erkenntnisse auf Ihrem Weg?

Können Sie uns die wichtigsten Eckdaten und M&A-Meilensteine von der Pionierarbeit bis zur heutigen Erfolgsgeschichte des Unternehmens beschreiben?

Antwort:



1953 - Gründung der H.F.G. Angermann GmbH & Co. KG (mit den Geschäftsbereichen Mergers & Acquisitions, Immobilienberatung, Unternehmensberatung, Maschinen & Anlagen)

1982 - Gründung der Holding: Horst F. G. Angermann GmbH

1996 - Angermann Mergers und Acquisitions GmbH (heute Angermann M&A International GmbH)

1997 - Einbindung in die weltweit größte Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen mit mehr als 600 Professionals in über 44 Partnerunternehmen in 39 Ländern M&A International Inc. (MAI)

2007 – Übernahme des Stuttgarter M&A Büros unter der Führung von Dr. Michael Thiele



Wie ist die Angermann-Gruppe heute im Bereich M&A aufgestellt?

In über 3.000 Mandaten haben wir als ältestes M&A-Beratungsunternehmen in Deutschland unsere Kompetenz in nahezu allen Branchen unter Beweis gestellt. Wir haben engste Verbindungen zu über 500 Finanzinvestoren im In- und Ausland und kennen somit deren jeweilige gezielte Akquisitionskriterien. Durch unsere Einbindung in die weltweit größte Organisation unabhängiger M&A-Beratungsunternehmen mit mehr als 600 Professionals in über 44 Partnerunternehmen in 39 Ländern – M&A International Inc.- sind wir ein renommierter Partner für die Begleitung grenzüberschreitender Transaktionen.

Welche Untergesellschaften gibt es und mit welchen Themen beschäftigen sich diese?

Mit einer in Deutschland einzigartigen Kombination aus Mergers & Acquisitions, Unternehmensberatung und Immobilienberatung verfügt Angermann über weitreichende Synergien und kurze Kommunikationswege.

Mit der Angermann & Partner GmbH gibt es eine intensive Zusammenarbeit im Bereich MergerIntegration. Neben der Besetzung von Themen wie Strategie, Transparenz und Turnaround ist der Bereich MediConsult ein weiteres wichtiges Betätigungsfeld der Unternehmensberatung. Gemeinsam mit externen Spezialisten wurde ein innovatives Tool entwickelt, das Krankenhäusern und Kliniken eine optimale Anpassung an den Strukturwandel im Gesundheitswesen ermöglicht.

In der Zusammenarbeit mit Angermann Real Estate Advisors wurde Mitte 2007 eine fusionierte Dienstleistung aus M&A und Real Estate entwickelt: Angermann Real Estate M&A (AREMA). In der Immobilienberatung gibt es zudem ein umfassendes Dienstleistungsangebot im Investment, Versteigerungsmanagement und in der Vermietung. Des Weiteren werden sämtliche mit der Wertermittlung von Immobilien zusammenhängenden Dienstleistungen übernommen und detaillierte Marktanalysen erstellt. Neben dem Hauptsitz in Hamburg hat Angermann in Deutschland auch Niederlassungen in Berlin, Stuttgart sowie ein Lizenzpartnerbüro in Hannover. Außerdem gibt es am Standort Köln eine Ko-

operation mit der Greif & Contzen Immobilien GmbH. Im Ausland verfügt Angermann über Niederlassungen in Prag und in Stockholm.

Ergänzt wird das Dienstleistungsangebot durch unsere Beteiligungsgesellschaften Maturus Finance, AOS und ABLNetBid. Diese sind in den Geschäftsbereichen Asset Based Financing, Tenant-Representation-Beratung, Internetauktionen sowie dem Verkauf und der Bewertung von Maschinen und Anlagen tätig.

Wie sah Ihr persönlicher Kompetenz-Pfad aus und welche Gründe haben Sie dazu bewogen, sich dem Bereich M&A zu widmen?

Nach meinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg und meiner Promotion in Freiburg habe ich 1979 bei Angermann M&A International angefangen. Dort war ich zunächst hauptsächlich mit der strategischen Unternehmensberatung bzw. mit der Unternehmensbewertung beschäftigt. Meine Arbeit war also beendet, wenn es aus M&A-Sicht erst richtig spannend wurde. Ich habe mich deshalb bald dazu entschlossen, meinen beruflichen Fokus auf die Begleitung und die Realisierung von M&A-Transaktionen zu richten. Seit 1990 erfülle ich diese Aufgabe als Partner der Angermann M&A International GmbH und bin zudem seit 1993 Geschäftsführer der Holding Horst F. G. Angermann GmbH. Darüber hinaus war ich bei M&A International Inc. von 1999 – 2000 als Chairman und von 2004 – 2005 als Präsident tätig.

Was waren rückblickend für Sie wichtige Lebensstationen, Erfahrungen und Erkenntnisse auf Ihrem Weg?

Wichtig war für mich die Erkenntnis, dass ein gewisses Maß an Frustrationsresistenz für die effiziente Ausübung des Berufes unerlässlich ist. Aufgrund der vielen Unwägbarkeiten, liegt es bei der Bearbeitung von M&A-Prozessen in der Natur der Sache, dass es mehr Rückschläge als Erfolge gibt. Wer sich davon nicht beeindrucken lässt, sondern es vielmehr schafft, in Lösungen zu denken, besitzt das nötige Rüstzeug, um auch die Realisierung von scheinbar unmögli-



chen Transaktionen möglich zu machen. Menschenkenntnis, Beharrlichkeit, Flexibilität und Entscheidungsfreudigkeit gehören deshalb zu den Fähigkeiten, die man als erfolgreicher M&A-Berater mitbringen muss.

Vorteilhaft war für mich ebenfalls, die gravierenden Veränderungen des deutschen Mid-Markets im M&A-Bereich hautnah miterlebt zu haben. Die Entwicklung von einem regional geprägten hin zu einem global ausgerichteten Markt hat die deutsche Wirtschaft nachhaltig verändert. Mit den dazugehörigen Hochs und Tiefs sind die Erfahrungen, die ich innerhalb dieser Jahre sammeln durfte, ein guter Ratgeber, um eine Krise, wie wir sie gerade erleben, produktiv zu bewältigen.

Frageblock 2: Marktentwicklung M&A und Wettbewerb

Nach einer Boomphase wird nun von rückläufigen M&A-Transaktionen berichtet. Dabei bietet doch gerade eine Krise eigentlich Chancen der Optimierung von Branchen-Strukturen. Zuweilen scheinen aber überzogene Vorstellungen potenzieller Verkäufer den M&A-Transaktionen im Wege zu stehen.

Wie hat sich Ihrer Einschätzung nach die M&A-Branche in den letzten Jahren und auch Jahrzehnten in Deutschland und weltweit verändert und wie schätzen Sie die momentane Lage ein, was Käufer, Verkäufer und Dienstleister angeht? Welche Faktoren fördern oder hemmen zurzeit das Thema M&A? Wo sehen Sie derzeit die Herausforderungen im Bereich Beratung? Wer sind Ihrer Meinung nach auf diesem M&A-Dienstleistungs-/Beratungsmarkt wichtige Wettbewerber und wodurch differenzieren Sie sich von diesen? Warum also findet man gerade in diesen bewegenden Zeiten in der Angermann M&A International GmbH einen idealen Partner zur Durchführung einer Unternehmenstransaktion?

Wie hat sich Ihrer Einschätzung nach die M&A-Branche in den letzten Jahren und auch Jahrzehnten in Deutschland und weltweit verändert und wie schätzen Sie die momentane Lage ein, was Käufer, Verkäufer und Dienstleister angeht?

Antwort:

Wie bereits erwähnt, hat sich in Deutschland der Mid-Market Bereich von einem



regional geprägten zu einem global ausgerichteten Markt entwickelt.

In den vergangenen Jahren war die Private Equity Branche national wie international das belebendste Element. Durch die

Finanzmarktkrise und die daraus resultierende Zurückhaltung der

Finanzinvestoren sind heutzutage vor allem die strategischen Käufer am Zug.

Allerdings wird es wohl noch eine Zeit dauern, ehe die vielfach verringerten Preiserwartungen auch bei den Verkäufern angekommen sind. Stattdessen wird

oftmals noch auf die erfolgreichen Bilanzen aus den Jahren vor der Finanzmarktkrise hingewiesen. Insgesamt ist zu konstatieren, dass durch die

anhaltende Preisfindung und die Lähmung der Private Equity Branche die

Anzahl der Deals weiter zurückgeht und das Volumen sinkt. Für uns als Dienstleister geht diese Entwicklung mit rückläufigen Honoraren einher. Dennoch ist der deutsche M&A-Markt noch relativ robust. Einen Einbruch wie in anderen Ländern gab es im vergangenen Jahr nicht zu verkräften. Gegenüber 2007 sank das Gesamtvolumen von 147 Mrd. Euro auf 138 Mrd. Euro. Das entspricht einem Minus von 6 % und ist weltweit der geringste Rückgang. Besonders hart schlug die Krise in den USA und in Großbritannien zu Buche. Im Gegensatz zum britischen M&A-Markt gibt es in den USA jedoch erste Erholungstendenzen. Dies war auch auf der Frühjahrskonferenz von M&A International Inc. (MAI) in Atlanta festzustellen. Dort beurteilten die amerikanischen Gastgeber die Lage auf dem Markt deutlich optimistischer als vor einem halben Jahr und haben mit dieser Sichtweise so manchen Europäer angesteckt.

Welche Faktoren fördern oder hemmen zurzeit das Thema M&A?

Die entscheidenden Gründe für den angespannten M&A-Markt sind in der Eigenkapitalschwäche des deutschen Mittelstandes und der restriktiven Kreditvergabe der Banken zu suchen. Diese betrifft im hohen Maße auch die Private Equity-Branche, die aufgrund der ausbleibenden Kredite für Akquisitionsfinanzierungen nicht in der Lage ist, einen ausreichenden Leverage Effekt zu erzielen. Als Folge können Transaktionen, wenn überhaupt nur durch den erhöhten Einsatz von Eigenkapital realisiert werden. Weitere Gründe sind die Unsicherheit über die Umsatzentwicklung vieler Unternehmen sowie die noch nicht abgeschlossene Preisfindung.

Wo sehen Sie derzeit die Herausforderungen im Bereich Beratung?

Die größte Herausforderung besteht tatsächlich darin, das Delta zwischen den Erwartungen der Verkäufer und den Angeboten der Käufer zu überbrücken, um gemeinsam zufriedenstellende Lösungen zu finden. Insbesondere in Bezug auf die Eigentümer ist Überzeugungsarbeit notwendig, damit die derzeitige Situation realistisch eingeschätzt wird. Wichtig ist die Erkenntnis, dass das Preisniveau von 2006 und 2007 in naher Zukunft nicht mehr zu erreichen sein wird.



Wenn strategisch die Notwendigkeit zum Verkauf gegeben ist, macht es entsprechend wenig Sinn, Zeit mit dem Warten auf bessere Preise zu vergeuden.

Wer sind Ihrer Meinung nach auf diesem M&A-Dienstleistungs-/ Beratungsmarkt wichtige Wettbewerber und wodurch differenzieren Sie sich von diesen?

Bedeutende Mitwettbewerber auf dem M&A-Markt sind Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Bankentöchter. Im Gegensatz zu beiden ist Angermann jedoch nicht an etwaige andere finanzielle Interessen gebunden. Unsere Unabhängigkeit ist das wesentlichste und für den Kunden gleichzeitig wichtigste Differenzierungsmerkmal.

Warum also findet man gerade in diesen bewegenden Zeiten in der Angermann M&A International GmbH einen idealen Partner zur Durchführung einer Unternehmenstransaktion?

Neben der bereits angeführten Unabhängigkeit besitzt Angermann auch in schwierigen Zeiten eine weitreichende Expertise in der Steuerung und Koordination von Unternehmensprozessen. Unsere Einbindung in die MAI-Allianz sowie andere weitreichende Kontakte sind ebenso gewichtige Argumente wie unser besonderes Know-how und unsere leistungsfähigen Tools, über die wir im Bereich Research und Finanzanalyse verfügen.



Frageblock 3: Vorgehensweise bei M&A-Projekten

Der Erfolg von M&A-Transaktionen hängt maßgeblich von der Qualität der Konzeptions-Phase und der Begleitung während der Umsetzungsphase ab. Dabei zeichnen sich M&A-Transaktionen durch ihre Komplexitäten auf vielen Ebenen aus, von der Psychologie (von Unternehmensgründern) bis zur Integrationsproblematik bei Strukturen, Prozessen und heterogenen Informationssystemen.

Können Sie ein grundsätzliches Projektvorgehen beispielhaft skizzieren? Welche Aufgaben übernehmen Sie, welche andere Projekt-Partner (z.B. die Partner der Transaktion)? Gibt es Herausforderungen, denen Sie besonders häufig begegnen und wie ist Ihre Herangehensweise, um diese zu lösen? Was lässt M&A-Transaktionen erfolgreich ablaufen oder scheitern? Welche Rolle spielen z.B. Aspekte wie Unternehmenskulturen, Kommunikation und Nähe der persönlichen Begleitung sowie Diskretion und Fingerspitzengefühl?

Können Sie ein grundsätzliches Projektvorgehen beispielhaft skizzieren? Welche Aufgaben übernehmen Sie, welche andere Projekt-Partner (z.B. die Partner der Transaktion)?

Antwort:



Exemplarisch fällt mir da der Verkauf einer Spinnerei in Tschechien ein. Unser Auftraggeber, die Leopold Schoeller jr. GmbH & Cie. KG, hatte uns mandatiert, ihre hundertprozentige Tochter Schoeller Litvinov k. s. in der tschechischen Republik zu veräußern. In einem international ausgeschriebenen Bidding-Prozess konnten wir mit Unterstützung unserer Partner in Indien die in Mumbai börsennotierte Spentex Industries Ltd., die weltgrößte Spinnereigruppe, als meistbietenden Käufer identifizieren. Ohne unseren indischen Partner vor Ort wäre die Transaktion niemals zustande gekommen. Generell übernehmen wir im Rahmen einer Transaktion Aufgaben in den Bereichen Research, Due Diligence, MergerIntegration, Unternehmensbewertung und -Dokumentation. Aufgaben, die von anderen Partnern übernommen werden, können zum Beispiel rechtliche Fragen betreffen, die durch Fachanwälte übernommen werden.



Gibt es Herausforderungen, denen Sie besonders häufig begegnen und wie ist Ihre Herangehensweise, um diese zu lösen?

Ein wesentlicher Bestandteil des Berufes ist es, zwischen Käufer und Verkäufer zu vermitteln und eine einheitliche Gesprächsebene zu finden. So hat beispielsweise ein inhabergeführtes mittelständisches Unternehmen häufig eine andere Herangehensweise an eine Transaktion als ein großer Konzern. Ein Beispiel hierfür ist die Qualität der Unterlagen, die internationale Investoren von Verkäufer erwarten, die aber oftmals beim Mandanten nicht vorliegt. Hier entwickeln wir zusammen mit dem Inhaber eine professionelle Unternehmensdokumentation und bereiten die Unterlagen entsprechend auf. Auch kulturelle Unterschiede gilt es häufig zu überbrücken. Durch unsere Mitgliedschaft in der MAI-Allianz verfügen wir nahezu überall auf der Welt über lokale Partner, die über die landesüblichen Gepflogenheiten Bescheid wissen und mit ihrer Kenntnis über die dort ansässigen Unternehmen helfen, den passenden Käufer oder Verkäufer zu finden.

Was lässt M&A-Transaktionen erfolgreich ablaufen oder scheitern?

Ob eine Transaktion erfolgreich ist oder scheitert hängt von vielen Faktoren ab. Wichtig ist in jedem Fall, aufkommende Probleme und Unterschiede nicht zu ignorieren, sondern offen und konstruktiv zu besprechen. Mehr als die Hälfte aller Fusionen scheitern an der mangelnden Berücksichtigung der unterschiedlichen Unternehmenskulturen. Das Vorantreiben von Integrationsprozessen ist deshalb ein wichtiger Bestandteil einer Transaktion. Externe Hilfe in Form eines strukturierten neutralen Integrationsmanagements kann hierbei sehr förderlich sein. So gewährleistet ein qualifizierter MergerIntegration-Prozess, dass die Einheitlichkeit von Abläufen und Geschäftsprozessen unter der Berücksichtigung der Interessen und Kulturen beider Transaktionspartner erreicht wird. Ein Umstand, der ebenfalls häufig zum Scheitern einer Transaktion führt, ist fehlende Transparenz. Wer als Verkäufer etwaige Problemfelder verschweigt, schädigt das ihm entgegengebrachte Vertrauen zumeist irreparabel.



Welche Rolle spielen z.B. Aspekte wie Unternehmenskulturen, Kommunikation und Nähe der persönlichen Begleitung sowie Diskretion und Fingerspitzengefühl?

Gerade die genannten „weichen“ Faktoren spielen allesamt eine wichtige Rolle und sind für die erfolgreiche Durchführung einer Transaktion unerlässlich. Das Bauen von Brücken zwischen Kulturen ist oft der zentrale Leistungsgegenstand im M&A.

Frageblock 4: Internationales Netzwerk

Angermann M&A International ist exklusiver deutscher Partner der M&A International Inc., der weltweit ältesten und größten Organisation unabhängiger M&A-Spezialisten mit über 600 Professionals. Damit sind Sie als deutsches Unternehmen auch für internationale Transaktionen gerüstet.

Wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit mit Partnern aus dieser Allianz? Auf welche Weise können Ihre Kunden von dieser Partnerschaft profitieren?

Wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit mit Partnern aus dieser Allianz?

Antwort:



Die Kooperation mit unseren Partnern innerhalb der M&A International Inc. ist vielschichtig. Eine Form ist die enge projektbezogene Zusammenarbeit, bei der konkret an der Realisierung einer bestimmten Transaktion gearbeitet wird. Dies fängt bereits mit gemeinsamen, grenzüberschreitenden Pitches an. Darüber hinaus existieren für Bereiche wie Marketing, Research oder Unternehmensbewertung Best Practice Groups. Diese gewährleisten das hohe Kompetenzniveau jedes einzelnen Allianzpartners. Ein regelmäßiger Austausch unter den Partnern findet auch in regionalen oder Fachmeetings sowie in einer halbjährlich abgehaltenen globalen Konferenz statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung wird auch das Strategic Acquirors Forum (SAF) abgehalten, bei dem im Vorfeld namhafte Unternehmen Suchaufträge nach potenziellen Zielobjekten ausgeben, die dann an die jeweiligen MAI-Allianzpartner weitergeleitet werden. Im Verlauf des SAF wird den Interessenten dann eine Reihe geeigneter Kandidaten aus den betreffenden Ländern vorgestellt.

Auf welche Weise können Ihre Kunden von dieser Partnerschaft profitieren?

Unsere Kunden profitieren von unserer Mitgliedschaft in der MAI Allianz unter anderem durch den internationalen Bieterkreis sowie durch eine qualitativ hochwertige internationale Auswahl an potentiellen Zielobjekten. Angermann ist



das Unternehmen mit den meisten Cross-Border-Transaktionen der Allianz. Auch die durch die Best Practice Groups gebündelte Expertenkompetenz und Marktexpertise steht unseren Auftraggebern uneingeschränkt zur Verfügung.



Frageblock 5: Ausblick und eigene Pläne

In diesen dynamischen Zeiten sind Zukunfts-Vorhersagen natürlich schwierig. So verzichtet das DIW z.B. aktuell ganz auf Prognosen. Trotz allem würden wir uns freuen, wenn Sie einen Blick in die Glaskugel werfen könnten:

Welche zukünftigen Entwicklungen sehen Sie sowohl für Ihre Branche als auch für Ihr Unternehmen für die kommenden Jahre? Welchen Ausblick wagen Sie für die Privatperson Dr. Hans Bethge in naher und in ferner Zukunft?

Welche zukünftigen Entwicklungen sehen Sie sowohl für Ihre Branche als auch für Ihr Unternehmen für die kommenden Jahre?

Antwort:



Im Moment befindet sich die M&A-Branche noch im Stadium der Konsolidierung. Viele der kleinen Boutiquen, die während der Boomjahre 2006 und 2007 entstanden sind, werden diese Phase nicht überleben. Die globale Vernetzung wird für Beratungsunternehmen immer wichtiger werden. Wer sich diesbezüglich bereits aufgestellt hat, besitzt gegenüber der Konkurrenz klare Vorteile.

Angermann wird auch zukünftig daran arbeiten, als Unternehmen weiter zu wachsen. Außerdem wollen wir die über die Jahre erworbene hervorragende Marktposition als verlässlicher Partner des Mittelstands weiter behaupten und ausbauen.

Welchen Ausblick wagen Sie für die Privatperson Dr. Hans Bethge in naher und in ferner Zukunft?

Ich bin persönlich dort angekommen, wo ich hinwollte. Auch in den kommenden Jahren meines Berufslebens möchte ich meine Erfahrung gerne weiterhin zum Nutzen von Angermann und der MAI-Allianz einbringen.

Vielen Dank für das Interview!