

Expertendossier

Kooperationen und Akquisitionen im Verlagsbereich

Von Jens Steinle*

Kooperationen und Akquisitionen sind vielschichtig strukturierte Märkte, es sind strategische Optionen, mit denen Verlage auf bestimmte Problembereiche und Herausforderungen reagieren.

So können externe Faktoren auf den Verlag einwirken (Veränderungen in der Wettbewerbssituation, in den technologischen und strategisch-politischen Entscheidungen), ebenso wie Verlage durch interne Entwicklungen gezwungen werden (freiwillig wollend oder unfreiwillig müssend), das eigene Verlagssystem und die darin immanenten Prozesse zu überdenken und neu auszurichten.

Anstehende Nachfolgeregelungen und damit verbunden sich möglicherweise verändernde Eigentumsverhältnisse, prozessual sich positiv oder negativ verändernde Strukturen in der Programmkompetenz, immer komplexer werdende Wertschöpfungsketten in Herstellung und Vertrieb und letztendlich auch immer wieder die Fragen nach der Rentabilität der einzelnen Programmbereiche oder Profitcenter sind Aufgaben, mit denen sich jeder Inhaber/Unternehmer immer wieder beschäftigen muss, um sein Unternehmen fit für die Zukunft zu halten.

Während strategische Unternehmenskooperationen keine Auswirkungen auf die bestehenden Eigentumsverhältnisse der beteiligten Unternehmen haben (weil sich hier rechtlich selbständige Unternehmen zur Förderung eines oder mehrerer gemeinsamer Ziele durch wechselseitige Koordination, Abstimmung und gemeinsame Erfüllung von Teilaufgaben zusammenschließen), handelt es sich bei einer Unternehmensakquisition immer um einen mit einem Eigentümerwechsel verbundenen Kauf von ganzen Verlagen oder auch nur von Verlagsteilen (Programmbereichen).

Unternehmenskooperation

In der Praxis der strategischen Unternehmenskooperationen sind im wesentlichen zwei Ausprägungen relevant: das „Joint-venture“ und die „Strategische Allianz“.

Kooperationen sind immer freiwillig und haben als Zielsetzung einen im Vergleich zum „Alleingang“ höheren Zielerreichungsgrad bei gleichzeitiger Reduzierung des eigenen Risikos. Während das Joint-Venture einen hohen Institutionalisierungsgrad aufweist (zwei oder mehrere Verlage gründen zum Beispiel ein gemeinsames Auslieferungslager mit eigener Rechtspersönlichkeit), hat die strategische Allianz keine eigene Rechtspersönlichkeit, ist meist zeitlich begrenzt und zielt unter Beachtung der jeweiligen Kompetenzen der beteiligten Partner auf die Generierung von Wettbewerbsvorteilen.

Unternehmensakquisition

Unternehmensakquisitionen werden oft auch unter dem Begriff M&A, Mergers (Fusionen) & Acquisitions (Kauf, Übernahme) subsumiert.

Allgemein versteht man heute unter M&A die von Beratern (Beratungsfirmen und auch von Banken) angebotene Dienstleistung zur strategischen Neuausrichtung von Unternehmen (Verlagen).

Das Portfolio der Dienstleistung einer Beratung umfasst dabei:

- die (zunächst neutrale) Suche, die Auswahl und die Vermittlung von geeigneten Partnern,
- den Kauf und Verkauf von Verlagen oder Verlagsteilen (Programmbereichen),
- die Beratung und Koordination der gesamten Aktion unter betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Aspekten und
- schlussendlich die Betreuung bei der Integration des „Kaufgegenstandes“ in das Unternehmen des Käufers.

Partner im Markt

Partner im M&A-Markt sind immer Käufer und Verkäufer von Verlagen und Verlagsteilen und die auf das M&A-Geschäft spezialisierten Berater und Banken.

Wesentliche Gründe für den Verkauf eines Verlages oder auch von Verlagsteilen finden sich überwiegend in der zu geringen Rentabilität einzelner Bereiche oder auch des gesamten Verlages, derzeit verstärkt aber auch in Überlegungen zu Nachfolgeregelungen.

Restriktionen bei der Kapitalbeschaffung durch Basel II werden immer häufiger erkannt, ebenso wie eine zu geringe Betriebsgröße für einen immer härter werdenden Wettbewerb zwischen den Verlagen.

Gründe für den Kauf von Verlagen sind heute weniger im weiteren Ausbau von Programmen in neuen (angrenzenden) Geschäftsfeldern festzustellen, denn in der Stärkung der Kernrentabilität durch gezielte Expansion in schon bestehenden Programmbereichen zur weiteren Stärkung der eigenen Ertragskraft, zur Erhöhung des Marktanteils, zur Eliminierung von Mitbewerbern, zur „Beruhigung“ des Wettbewerbs, zur schnelleren Erreichung vorgegebener Ziele und auch ganz allgemein zur besseren Nutzung von Synergievorteilen.

Oftmals spielen auch Steuerersparnisse, die der Käufer durch die Nutzung von Verlustvorträgen des zu übernehmenden Verlages erzielen kann, eine nicht unbedeutende Rolle in den Akquisitionsüberlegungen.

Zur praktischen Umsetzung

Am Anfang jeden Prozesses zur Unternehmenskooperation oder zu einem M&A-Deal steht immer die unternehmerische Entscheidung, selbst aktiv zu werden.

Gemeinsam mit einem seriösen und integren Berater wird man dann die Situation im Hinblick auf die eigene Zielsetzung nochmals genauestens analysieren und Vorgaben für die Partnersuche definieren; der Berater wird daraufhin den Markt zunächst neutral segmentieren und eine Vorauswahl treffen.

Nach Bewertung der Vorauswahl und einer weiteren Eingrenzung gemeinsam mit dem Auftraggeber werden durch den Berater direkte Kontakte mit den potentiellen zukünftigen Partnern – ohne Namensnennung des Auftraggebers – aufgenommen.

Zeigt sich, dass der Partner grundsätzlichen Gesprächen über eine – wie auch immer geartete – Zusammenarbeit nicht abgeneigt ist, werden sich beide Partner in einer Absichtserklärung (LOI) und einer Verschwiegenheitserklärung des gegenseitigen Vertrauens und der Nicht-weitergabe der Intentionen und der erhaltenen Informationen versichern.

Danach erst werden die Parteien sich zahlenmäßig öffnen: es beginnt der Prozess der betriebswirtschaftlichen Bewertung des Vorhabens, der Festlegung des Kaufpreises, der Garantien und Gewährleistungen und der Überlegungen zur Finanzierung des Kaufpreises.

In diesem Stadium des Prozesses werden dann auch die Steuerberater und Rechtsanwälte der beteiligten Parteien eingebunden.

Das sogenannte „Closing“ – der abschließende Vertrag (möglicherweise noch unter dem Vorbehalt der kartellrechtlichen Prüfung, sofern nicht ohnehin im Vorfeld bereits die Kriterien einer notwendigen kartellrechtlichen Zustimmung klar und deutlich erfüllt sind) – beendet mit den Unterschriften der Beteiligten den eigentlichen Prozess der Akquisition/Kooperation.

In einem weiteren Schritt kann vereinbart werden, dass der Berater den jetzt folgenden Integrationsprozess noch für eine bestimmte Zeit, bis zu einem bestimmten Ergebnis mit begleitet.

Kosten des Beraters

Die Leistungen des Beraters (Unterstützung bei der Strategieberatung, Aufbereitung des Marktes, Suche des geeigneten Partners sowie Unterstützung im Ablauf des Prozesses und beim Abschluss) können je nach individueller Vereinbarung als Stundenhonorare, Pauschalhonorare, mit einer erfolgsabhängigen Provision oder auch mit einer Kombination davon abgegolten werden. Vernünftigerweise bietet sich eine dem voraussichtlichen Aufwand des Beraters entsprechende Honorarvereinbarung auf Stundenbasis an, die dann entweder in Summe Eingang in die Verrechnung mit der erfolgsabhängigen Provision findet oder als Entschädigung für den Aufwand des Beraters bei Abbruch der Verhandlungen anzusehen ist.

*** Kontakt:**

**Dipl. Kfm. Jens Steinle, Unternehmensberater für Verlage
Mergers & Acquisitions / Alliances & Partnerships / Personal Recruitment
Rubinweg 2, 69181 Leimen – Gauangelloch
Tel.: 06226 / 99 00 80, Email: jens.steinle@t-online.de**