

## Managementberatung

# Consulting für kommunale Transaktionen

Von Roman Schneider

**Unternehmensberater sind zunehmend in Transaktionen der öffentlichen Hand involviert. Sie koordinieren die Abläufe der Veräußerung, entwickeln Strategien für das zukünftige Unternehmen und arbeiten dabei eng mit Steuerberatern und Anwälten zusammen.**

Verkäufe von Unternehmensanteilen sind ein Alltagsgeschäft geworden. Auch in Deutschland werden die Transaktionen, in deren Rahmen Städte und Gemeinden private Dritte als Gesellschafter für kommunale Unternehmen suchen, immer zahlreicher. Stadtwerke, Abwasserentsorgung, Verkehr und andere kommunale Wirtschaftszweige sind betroffen.

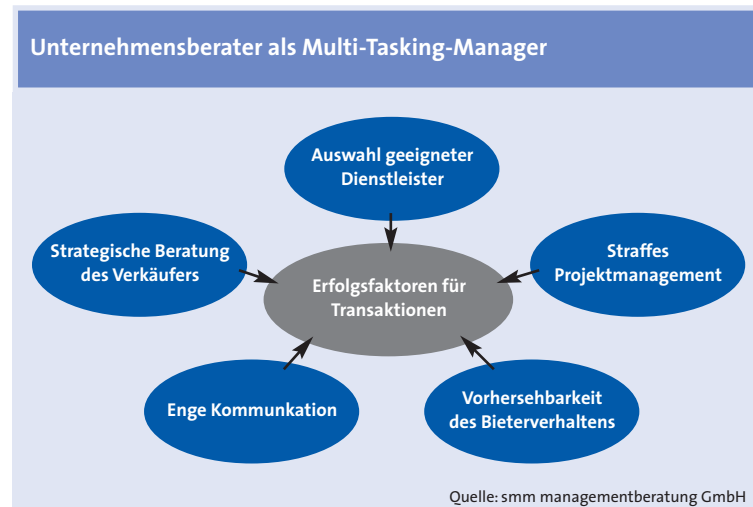
Die Beratung bei solchen Transaktionen ist eine sehr komplexe Aufgabe, die immer häufiger von Unternehmensberatern erfolgreich übernommen wird. Waren derartige Unternehmensverkäufe bisher die Beratungsdomäne von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Rechtsanwälten und Investmentbankern, so findet man seit einigen Jahren verstärkt Unternehmensberater, die sich auf derartige Beratungsmandate ausgerichtet haben.

Was aber macht den Einsatz von Unternehmensberatern bei Anteilsveräußerungen durch die Kommunen so erfolgreich? Kurz gesagt, es geht um die Fähigkeiten, hochkomplexe Verfahrenszusammenhänge in sehr kurzer Zeit im Sinne der in aller Regel politisch legitimierten Auftraggeber zum Erfolg zu führen. Unternehmensberater haben die Fähigkeit, strategische Fragen ebenso zu beantworten, wie sie alle kaufmännischen, personellen und technischen Themen bearbeiten können, die mit einer Transaktion verbunden sind. Es ist heute weniger die Frage, wie gut zum Beispiel Konsortialverträge formuliert sind. Vielmehr gilt es herauszuarbeiten, wie strategisch richtig ein neuer Partner passt, welche Möglichkeiten sich für das Unternehmen ergeben, dessen Anteile verkauft werden sollen.



*Roman Schneider ist geschäftsführender Gesellschafter der smm managementberatung GmbH in Düsseldorf.*

Bezogen auf die Zukunft sind folgende Fragen zu stellen: Gelingen Investitionen besser, wenn man einen erfolgreichen Partner an seiner Seite weiß? Gibt der Investor Schutz im Wettbewerb? Kann man gemeinsam Synergien erschließen, die die Kostenposition im Wettbewerb eindeutig und nachhaltig verbessern? Ergo ist der Unternehmensberater der Manager der Komplexität einer Transaktion. Das zeichnet ihn, sofern er erfahren und bestens ausgebildet ist, aus.



In aller Regel sind es fünf Erfolgsfaktoren, die der Komplexitätsmanager/Berater beherrschen muss, will er nachhaltig erfolgreich sein.

### 1. Strategische Beratung des Verkäufers

Will zum Beispiel eine Kommune Anteile an ihren Stadtwerken veräußern, muss eine Argumentationskette erarbeitet werden, die den in der Regel risikoaversen politischen Entscheidern (zum Beispiel im Stadtrat) eingängig werden muss, damit das Verfahren überhaupt gelingt. Die Aufgabe des Unternehmensberaters ist es, eine strategisch basierte Betrachtung der Unternehmenszukunft zu erarbeiten. Es gilt, die Situationen der Zukunft und deren Konsequenzen aufzuzeigen, die sich ohne den Schutz eines Mitgesellschafters ergeben werden. Wird zum Beispiel deutlich, dass die Unternehmenssubstanz gefährdet sein könnte, weil die allein im Markt erzielbare Größe nicht ausreicht, sind Zukunftsszenarien zu entwickeln, die gemeinsam mit einem in der Regel stärkeren Gesellschafter zu meistern sind.

Auch ist die Frage nach der zukünftigen Ausrichtung des Unternehmens im Sinne der Kostenführerschaft zu stellen. Können mit der vorhandenen Größe und dem organischen Wachstum allein die Herausforderungen der Zukunft bewältigt werden, oder muss man sich mit einer eher undifferenzierten Kostenposition zufriedengeben? Zudem wird die Frage wichtig, ob man allein den Preiskämpfen der größeren Wettbewerber ausgesetzt sein will oder ob man lieber den Schutz eines marktstärkeren Unternehmens sucht.

Die strategische Klarheit, ob solche Transaktionen sinnvoll sind, bildet die Grundlage für den Meinungsbildungsprozess in der Politik. Man kann Po-

**Der Unternehmensberater erarbeitet Zukunftsszenarien im Rahmen der Transaktionsplanung**

litiker nicht nur mit dem Verkaufserlös überzeugen. Vielmehr sind Fragen nach dem Erhalt von Arbeitsplätzen, dem Ausschluss von Kündigungen und rein lokal bezogenen Themen, wie regenerativer Energieerzeugung, Gegenstand kommunaler Entscheidungsbedarfe. Und dies über alle Parteigrenzen hinweg. Die strategische Beratung ist auch deshalb wichtig, weil sie den argumentativen Fahrplan für die Entscheider liefert. Grundlage von politischen Beschlüssen sind solche Strategien, gut und schlüssig von Unternehmensberatern nach den Regeln der Beraterkunst erarbeitet.

## 2. Auswahl geeigneter Dienstleister

### Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern

Unternehmensberater alleine sind nicht in der Lage, solche schwierigen Verfahren ohne die Unterstützung von Fachleuten erfolgreich zu gestalten. In der Regel sind Wirtschaftsprüfer/Steuerberater erforderlich, um alle aus diesen Transaktionen erwachsenden steuerlichen Fragen zu beantworten. In aller Regel werden steuerliche Umstrukturierungen vorgenommen, die wiederum ihren Ursprung in der Nutzung gesellschaftsrechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten haben. Es gilt natürlich, keine Sachverhalte zu erhellen, die später für den Verkäufer wie auch für den potentiellen Erwerber zu steuerlichen Nachteilen führen. Zur Beantwortung dieser komplexen Fragestellungen können nur Berufsträger mit entsprechender Zulassung Ratschläge erteilen. Zu beachten ist auch, dass die Mitarbeiter steuerberatender Berufe eine Haftpflichtversicherung haben müssen, die im Fall der Fälle greift (Unternehmensberater sollten sich um ähnliche Deckungssummen kümmern).

Die Klärung steuerlicher Fragen im Vorfeld von Verkaufsverfahren ist auch in Richtung der Steuerbehörden geboten. Die steuerliche Unbedenklichkeit möglicher Umstrukturierungen ist zu erfragen. Das macht kein Unternehmensberater. Dessen Aufgabe besteht vielmehr in der Lieferung der erforderlichen Informationen aus dem Unternehmen, der Diskussion von Zielstrukturen aus kaufmännischer und marktlicher Sicht. Er übersetzt das Steuerdeutsch mit den erforderlichen Maßnahmen in planbare Aktionen, für die er die Projektverantwortung besitzt. Die fachliche Verantwortung muss bei den Berufsträgern liegen.

Ohne Rechtsanwälte, die vor allem für die Analyse der rechtlichen Ausgangslage und die Bewertung von Vertragswerken zuständig sind, geht auch nur sehr wenig. Mittlerweile ist die rechtliche Begleitung der Verfahren zu einer in sich hochkomplexen Angelegenheit geworden. Neben gesellschaftsrechtlichem Know-how, Erfahrungen im Arbeitsrecht, Kartellrecht, Vergaberecht und insbesondere dem Vertragsrecht sind sowohl in der rechtlichen Bewertung der Ausgangslage und der Gestaltung der Transaktion zahlreiche Inhalte vorzufinden, die spezielles Wissen erfor-

den. Der Unternehmensberater hat die Juristen zu verstehen. Es kann nicht sein, dass rechtliche Grenzen die Strategie des sogenannten „Deals“ ad absurdum führen. Das, was die Politik strategisch will, gilt es in rechtliche Kategorien zu fassen.

Dieser Erfolgsfaktor wird maßgeblich von der Steuerungsfunktion beschrieben. Ein Unternehmensberater ohne Kenntnis der steuerlichen und rechtlichen Erfordernisse wird sich, wenn er nicht hinreichend erfahren ist, sehr schwertun. Auch ist er gehalten, die häufig sich in Fachbegriffen ergehenden Berufsträger auf eine Sprachebene zu führen, die es den politischen Entscheidern auch ermöglicht, den Vorschlägen mit gesundem Menschenverstand zu folgen. Der Unternehmensberater hat die Aufgabe, die Themen verständlich zu formulieren, ohne ihren rechtlichen Gehalt zu mindern.

### 3. Straffes Projektmanagement zwingend

Jedes Projekt ist zeitkritisch. So auch Transaktionsprojekte. Es ist eine der entscheidenden Aufgaben des Unternehmensberaters, alle Beteiligten an einem derartigen Verfahren so zu koordinieren, dass die politischen Entscheidungen im Rahmen des Sitzungskalenders der Kommune getroffen werden können. Zeiten vor oder nach Wahlen sind nicht geeignet. Politiker wollen Transaktionen nicht in der Presse zu Wahlkampfzwecken missbraucht sehen. Der Berater ist gehalten, das richtige Zeitfenster für die Transaktion und die fälligen Beschlüsse zu finden und alle an dem Projekt Beteiligten so zu koordinieren, dass sie ihre Leistung in ausreichender Zeit zur Verfügung stellen. Neben den externen Partnern sind dies intern die Führungskräfte, die Aufsichtsgremien und die Betriebsräte.

**Koordination der  
Zusammenarbeit aller  
Beteiligter**

Erforderlich ist, alle an dem Verfahren Beteiligten regelmäßig über den Status des Projektes schriftlich zu informieren. Eine Regelinformation seitens aller Beteiligten an den Unternehmensberater ist erforderlich. Nur dann kann er die Ressourcen optimal steuern und auf das Ziel der Transaktion ausrichten. Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, eine Software zu verwenden, die von allen Teilnehmern benutzt werden kann. Hierzu gibt es interbasierte Verfahren, die sich in Transaktionsprozessen bewährt haben. Die Installation und Pflege dieser Systeme obliegt ebenfalls dem Unternehmensberater. Er ist Herr über das Projektierungssystem.

### 4. Enge Kommunikation mit den Entscheidern

Transaktionen und ähnliche Projekte mit hoher politischer Relevanz und Sprengkraft verlangen nach klaren Regeln der Kommunikation. Dies gilt

nur im Rahmen des Projektes. Die Kommunikation mit der Presse ist und bleibt den politischen Entscheidern vorbehalten.

Es hat sich als sehr vorteilhaft erwiesen, den Kreis der in die Projektkommunikation einzubeziehenden Entscheider vorab mit dem Auftraggeber festzulegen. Sicherlich möchte jeder gerne involviert sein, kennt aber zu Beginn derartiger Verfahren den Aufwand nicht, der mit der Kommunikation (als Sender und Empfänger) verbunden ist. Ein Regelberichtssystem ist vom Unternehmensberater vorzulegen. Hiermit sind in aller Regel im wöchentlichen Abstand die Entscheider zu bedienen, die über den Ablauf des Verfahrens bestimmen können. Dies sind mögliche Arbeitsgruppenmitglieder, die entweder aus dem Aufsichtsrat heraus benannt wurden, oder aber auch Fraktionsmitglieder, sofern den Fraktionen ein Besetzungsrecht eingeräumt wurde. Die Gesellschafter entsenden auch immer wieder gerne Vertreter, häufig den Bürgermeister und/oder den Kämmerer. Nicht vergessen werden sollten Vertreter der Arbeitnehmerschaft, die insbesondere von der tariflichen Seite her einen entsprechenden Gestaltungszwang entfalten können (zum Beispiel Überleitungstarifverträge mit dem wesentlichen Inhalt des Ausschlusses von Kündigungen).

**Regelmäßige  
Information der Beteiligten  
zum Projektstatus**

Als in der Praxis durchsetzbar hat sich erwiesen, den Aufsichtsrat (sofern vorhanden) in kurzen Abständen vollumfänglich über den Stand des Verfahrens zu unterrichten. Das kann man im Rahmen von zweiwöchentlich anberaumten Sitzungen erledigen, man kann auf maximal ein bis zwei Seiten Papier den Stand der einzelnen Schritte kurz erläutern, mögliche Hemmnisse darlegen und Lösungsmöglichkeiten anbieten. In jedem Fall aber sollten vor Beginn der Arbeiten die Meilensteine des Projektes definiert worden sein. Zum Ende eines jeden Meilensteins ist die Information der Entscheider unabdingbar.

Diese Aufgaben kennen Unternehmensberater aus ihrem Projektalltag. Die Entscheider zu informieren, mit ihnen die Arbeitsfortschritte, aber auch die Widrigkeiten zu besprechen, Alternativen zu erarbeiten, Menschen abzuholen, ihnen Sicherheit durch Information zu geben, dies sind ganz originäre Berateraufgaben.

**5. Vorhersehbarkeit des Bieterverhaltens erforderlich**

Im Grundsatz beginnt die Abschätzung des Bieterverhaltens schon mit der Erstellung des Textes für die Ausschreibung (gleich in welcher Form). Es gilt, die Bieter anzusprechen, die die Kommune gerne als möglichen Partner sehen würde und die zur strategischen Geschichte des Unternehmens passen.

Bei dieser Durchdringung des möglichen Bieterverhaltens ist Beraterwissen erforderlich. Nur wer die komplexen Elemente kennt, aus denen eine Transaktion besteht, vermag für die beauftragende Kommune Mehrwert zu schaffen. Es sind Einschätzungen der zukünftigen Marktposition erforderlich, die sich durch den Einstieg des Bieters ergeben. Es sind Antworten auf die wesentlichen personellen Fragen zu geben (zum Beispiel, ob Manager das Unternehmen verlassen könnten oder wie der Know-how-Gewinn für das verkaufende Unternehmen realistisch ist). Wesentlich ist auch, die monetären Effekte einschätzen zu können.

Welcher Bieter muss ins Gefecht, um andere Wettbewerber außen vor zu halten? Welche Bieter wollen sich vielleicht aber nur schlau machen und bieten mit? Wie wird sich das kaufende Unternehmen in Zukunft in den Unternehmensgremien verhalten? Wie verhalten sich die potentiellen Bieter in den Fragen der Personalanpassung? Mit welchen Veränderungen, auch in der Diskussionskultur, ist zu rechnen?

Wenn der Unternehmensberater seinen Klienten und dessen Entscheider im Vorfeld über die Erwartungen und Verhaltensweisen der Bieter informiert, werden die Kunden in die Lage versetzt zu ermessen, was der Einstieg des jeweiligen Bieters verheißt.

Unternehmensberater als Multi-Tasking-Manager von Transaktionen bringen Sicherheit in die Verfahren, bilden Brücken zu den einzelnen fachlichen Gewerken, sind Kommunikatoren und Informanten, stützen politische Entscheider in deren Entscheidungsfindungsprozessen mit Wissen und sind in der Lage, den Klienten ganzheitlich zu betreuen: von der Idee der Transaktion bis zu ihrem finanziellen Abschluss. ■

**Beurteilung der Bieter und  
Erstellung entsprechender  
Szenarien für das zukünftige  
Unternehmen**