

Firmenkäufe: Die dunkle Seite von M&A

Wer Unternehmenskäufe von psychologischer Warte aus betrachtet, öffnet die Büchse der Pandora und sollte sich darauf einstellen, auch weniger hehren Motiven und ihren möglichen Folgen zu begegnen.

Susanne Ehmer
Wolfgang Regele

Glaubt man den Behauptungen erfolgreicher Player im M&A-Feld, so funktioniert so gut wie jeder Unternehmenskauf logisch, als kristallklar transparentes Rechenbeispiel, welches nach übereinstimmendem Urteil der befassten Fachleute und Entscheidungsträger einfach aufgehen muss.

Betrachtet man allerdings die Anatomie solcher Transaktionen und die abenteuerlich hohen Flop-Raten in diesem Bereich, zeigt sich ein anderes Bild: So gut wie jeder Unternehmenskauf, ob legendär erfolgreich oder spektakulär entgleist, funktioniert primär nicht logisch, sondern psychologisch. Und so manches Zahlenwerk ist offenbar im Vorfeld einer Transaktion entschlossen massiert worden, bis es sich den Wunschorstellungen der befassten Entscheidungsträger gefügt hat.

Tatsache ist: Ab einer gewissen Machtfülle lässt sich ein CEO nur noch ungern von der Realität vorschreiben, was er – oder immer öfter auch sie – wahrzunehmen hat.

Auf der einen Seite gibt es natürlich die rein rationalen, wirtschaftlichen Motive. Werden Unternehmenskäufe allerdings mehr von der psychologischen Warte aus betrachtet, so öffnet sich zwangsläufig die Büchse der Pan-

dora der weniger hehren Motive, hier vor allem

■ **Machtgier**, denn je größer das Unternehmen, desto mehr Ansehen, Bewunderung und Einfluss ernten die Player,

■ **Geldgier**, denn wachsender Shareholder-Value und fette Dividenden produzieren die entsprechenden Bonuszahlungen,

■ **Angst** vor dem zusehends wachsenden Wettbewerb, der Unzufriedenheit von Eigentümern/Aufsichtsräten und einer unsicheren Zukunft,

■ **Ungeduld und Misstrauen** bezüglich der organischen Entwicklungsfähigkeit des eigenen Unternehmens,

■ **Risiko-Bereitschaft** oder -sucht, denn wenn es gutgeht, regnet es fette Boni, und wenn nicht, wartet notfalls schon der nächste Managementessel,

■ **Begehrlichkeiten** nach hohen Bargeldreserven, die sonst am Ende an Aktionäre/Eigentümer zurück- und in andere Investitionen fließen könnten,

■ **List und Machiavellismus**, denn die gemeinsame neue Herausforderung durch den M&A-Prozess schweißt zusammen und lenkt von hauseigenen Problemen ab, und

■ **Geltungssucht**, denn während alle anderen zukaufen, kann man doch unmöglich auf der Zuschauerbank bleiben.

Nichts von alledem ist böse. Sogar Gier kann gut sein. Jedoch sind die Entscheidungsträger gefordert, sich im Vorfeld ihre Motive samt Risiken und Nebenwirkungen bewusst zu machen. Durch die mögliche Gleichzeitigkeit der rationalen und psychologischen Motive sind eine schonungslose intellektuelle Ehrlichkeit und eine völlige Klarheit über die Gründe des Wunsches nach Wachstum Basis für eine seriöse Abwägung von Kosten, Nutzen und Risiken.

Weitere Zutaten des Erfolgs in der Vorbereitungsphase sind:

■ **Kluge Balance**: Die Entscheidung über eine passende Mischung aus

internem und externem Wachstum verlangt Fingerspitzengefühl und realistische Selbsteinschätzung.

■ **Strategische Bandbreite**: Die Entscheidung zwischen Unternehmenskauf, Allianz, Joint Venture, Lizenzierung und anderen Optionen ist mehr als nur ein Rechenbeispiel.

■ **Planerische Kompetenz** zur Erarbeitung einer maßgeschneiderten M&A-Strategie.

■ **Realistische Zugänge** in der Auswahl angemessener Entscheidungskriterien für die Wahl eines Zielunternehmens.

■ **Kluges Timing** bei der Vorberei-

tung und Sicherstellung der Ressourcen (Personal und Qualifizierung) für die Akquisition.

CEOs dieser Welt: Geht in keinen M&A-Prozess, ohne euch in rückhaltloser Offenheit folgende Fragen beantwortet zu haben: Warum will ich wachsen? Was will ich wirklich? Ist ein Unternehmenskauf die richtige Antwort auf meine Anliegen? Bin ich bereit – und richtig aufgestellt – für den Einstieg in einen M&A-Prozess? Wie muss das ideale Partnerunternehmen beschaffen sein? Ähnlich genug, um den Prozess zu erleichtern – verschieden genug, um Lernprozesse anzustoßen? Beides? Und in welchem Mix?

Die Gleichzeitigkeit der verschiedenen Triebfedern erstreckt sich über den gesamten Transaktionsprozess. Die Kunst ist, immer wieder Klarheit darüber zu finden und sich bewusst zu entscheiden, welche ich als Nächstes meinem Handeln zugrunde lege.

SUSANNE EHMER und **WOLFGANG REGELE** sind Mitglieder des Redmont Consulting Cluster. Ihr Buch „Überleben in der Gleichzeitigkeit“ im Carl-Auer-Verlag erschien.

Leadership
und
PARADOXIEN
M&A: Macher
und Macht

4. Teil

KARRIERENSTANDARD, BILDUNG & KARRIERE

Redaktion: Karin Bauer (Leitung)

Anzeigen: Stellenmarkt + 43 1 53170-291, stellenmarkt.anzeigen@derStandard.at
Bildung & Karriere: + 43 1 53170-648, anzeigen@derStandard.at

Chiffre-Post: Standard Verlagsges. m. b. H., A-1030 Wien, Vordere Zollamtsstraße 13,
chiffre@derStandard.at