

Krisenpotenziale im Mittelstand

Das M&A-Geschäft floriert nach der Unternehmenssteuerreform in Deutschland nicht so wie erwartet. Während bei den großen Transaktionen hauptsächlich die Börsensituation daran Schuld ist, lähmen im Mittelstand hausgemachte Probleme das Geschäft mit Fusionen und Übernahmen. ARND ALLERT



Bei näherem Hinsehen erweisen sich Führungsstrukturen im Mittelstand und komplexe Transaktionsprozesse als wenig kompatibel.

Flaute in der Königsdisziplin“, titelte das „Handelsblatt“. Richtig, im Geschäft mit der Beratung bei Fusionen und Übernahmen – Mergers and Acquisitions – herrscht Frustration.

Nachdem in den letzten Jahren fast alle Investmentbanken und Beratungshäuser in riesigen Dimensionen ihre M&A-Abteilungen aufgestockt haben, entwickelt sich das Geschäft in Deutschland nicht so wie gewünscht. Und schon folgen harte Personalanpassungsmaßnahmen in diesem lukrativen Beratungssektor. Doch woran liegt es? Sind die Rahmenbedingungen mit der Steuerreform, einer ausgeprägteren Aktienkultur in Deutschland und einem – in diesem Falle ausnahmsweise positiv zu wertenden – schwachen Euro, der den Erwerb von deutschen Unternehmen durch Nicht-Euro-Länder begünstigt – nicht geschaffen?

Die Gründe für die Flaute

Die deutsche Wirtschaft ist mittelständisch geprägt. In diesem Segment der deutschen Unternehmenslandschaft ist das Geschäft mit Fusionen und Übernahmen in den letzten Jahren eingebrochen. Die Gründe sind vielfältig. Die konjunkturelle Flaute ist sicherlich ein Faktor, doch war nicht gerade der typische Mittelständler dafür bekannt, dass er antizyklisch handelte und solche Chancen nutzte?

„Deals are driving deals“ – war lange Zeit der Leitspruch der Investmentbanker. Die Ex-post-Betrachtung der großen Deals der letzten Jahre zeigt jedoch alles andere als positive Effekte: Vorstände, die verklagt

werden wie im Falle Mannesmann/Vodafone, Anfechtungsklage wie im Falle DaimlerChrysler, teilweise vor Gericht ausgetragene Streitigkeiten um Wertgutachten wie im Falle mg technologies/GEA. Entscheidungen der Kartellbehörden, die betriebswirtschaftlich sinnvolle Transaktionen wie z. B. Honeywell/General Electric rückgängig machen, zeigen wie komplex und schwierig es ist, eine Transaktion fehlerfrei zu strukturieren.

Aber in den heutigen Zeiten sind alle denkbaren Konstellationen und Risiken in Verträge zu fassen, abzusichern und auf ein Minimum zu reduzieren. Letztendlich kann durch geschickte Beratung für beide Vertragspartner ein Höchstmaß an Übereinstimmung und Risikoreduktion erreicht werden.

Bei den großen Transaktionen ist der Hauptgrund sicherlich, dass die Börsensituation zurzeit nicht für große Deals geeignet ist. Der Markt ist im Moment nicht in der Verfassung, um große Kapitalerhöhungsmaßnahmen problemlos zu verkraften. Selbst renommierte Unternehmen und Finanzinvestoren, die normalerweise immer über die Möglichkeit der Aufnahme von Eigen- und Fremdmitteln verfügen, stellen ihre Angebote unter Finanzierungsvorbehalte. Ein solches Verhalten wäre vor ein paar Jahren noch fast undenkbar gewesen, zeigt aber die zur Zeit angespannte Lage der Finanzmärkte.

Im mittelständischen Segment gibt es jedoch andere Gründe. Groß geworden sind die meisten mittelständischen Unternehmen durch solide Arbeit. Darüber hinaus

zeichneten den Mittelstand die folgenden Erfolgsfaktoren aus: sichere Prozesse, klare Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten sowie klare Kommunikationswege.

Spezialfall Mittelstand

Die meisten mittelständischen Unternehmen in Deutschland sind personenorientiert organisiert. Entscheidungen, die das ganze Unternehmen betreffen, werden meist vom Geschäftsführer alleine getroffen. Die Verantwortung lastet schließlich auch alleine auf ihm. Das operative Geschäft ist auf wenige Leistungsträger verteilt. Auch hier sind die Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen klar. Darüber hinaus ist der typische 60-jährige geschäftsführende Gesellschafter eines großen mittelständischen Unternehmens ein Allrounder. Meist über einen Handwerksberuf in die Selbstständigkeit gewechselt, wurde aus ihm durch „trial-and-error“ ein Unternehmer, der sich am Wochenende mit Fragestellungen im Rechnungswesen und der Unternehmensführung befasst hatte. Ein Großteil der Entscheidungen im Mittelstand wurde aus dem Bauch heraus getroffen. Und das mit überwiegend großem Erfolg. Ebenso müssen im Mittelstand die Kommunikationswege nicht erst definiert werden, denn die Kommunikation folgt der Entscheidung: Top-down. Und nun trifft dieser Mittelständler auf eine Situation, in der er es mit Prozesspartnern zu tun hat, die das genaue Gegenteil von dem verkörpern, was den Unternehmer und sein Lebenswerk jahrelang erfolgreich gemacht hat. Der Erfolg der

meisten, zumeist amerikanischen, Beratungshäuser und Investment-Banken fußt darauf, dass sie durch herausragende Methodenkompetenz systemorientierte Consulting-Leistungen aufgebaut haben. Der Ausspruch: „Das ist ein typischer ‘Goldman-Sachs-Mann’ oder ‘Morgan-Stanley-Banker’“ zeigt, dass es diesen Unternehmen gelungen ist, ein System zu etablieren, das den Menschen trägt und prägt. Im Mittelstand ist es genau umgekehrt: Der Mensch trägt und prägt das System.

Bei den heutigen M&A-Transaktionen gibt es eine Vielzahl von Prozessbeteiligten: Rechtsanwälte Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, M&A-Berater, Notare, Banken und Genehmigungsbehörden beeinflussen den Verkaufsvorgang. Auf Grund der juristischen und steuerlichen Rahmenbedingungen ist ein großes Maß an Spezialkenntnissen dieser Berater notwendig. Da fachlich kompetente Berater – auch bei etablierten Häusern – rar gesät sind, sind die Spezialisten gleichzeitig in mehreren Projektteams vertreten. Häufig kommt es zu Kapazitätsüberschneidungen bei den Beratungsmandaten, so dass der Unternehmer bei M&A-Transaktionen meist mit einer Vielzahl ihn beratender Menschen zu tun hat. Für die systemorientierten Beratungshäuser ist dies kein Problem.

Der Berater kann sich auf Grund der Methodenkompetenz, der modernen Kommunikationsmittel und der daraus resultierenden Systemkonsistenz schnell in das andere Projekt einarbeiten. Für ihn ist ein Unternehmen nur ein Produkt, das es möglichst optimal zu verkaufen oder zu kaufen gilt.

Der Mittelständler trifft – in einem zur Zeit wirtschaftlich schwierigen Umfeld – auf einen für ihn schwer zu bewältigenden Prozess, bei dem die Rahmenbedingungen nicht seinen Stärken entsprechen. Auf Grund der hohen Komplexität und der vielen Prozessbeteiligten erfolgen Entscheidungen nicht aus dem Bauch, sondern streng rational und formal. Darüber hinaus sind die Kommunikationswege vielfältig. Die im Mittelstand typische „Ein-Personen-Verantwortung“ ist wegen der oben genannten vielen Prozessbeteiligten nicht herbeizuführen.

Viele Unternehmer tun jetzt genau das, was sie am besten können. Sie ziehen sich aus M&A-Projekten zurück und konzentrieren sich auf die Prozesse, die sie beherrschen – ihr eigentliches, operatives Geschäft. „Jetzt gehen wir erst einmal durch die schwierige Konjunktur und dann sehen wir weiter“, ist in vielen mittelständischen Unternehmen die Maxime. Sicherlich ist dies auch eine Strategie. Andererseits werden die sich bietenden Chancen nicht genutzt. Durch die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen ist ein dynamisches Umfeld entstanden, das die

Neugestaltung von ganzen Branchen- und Wettbewerbsstrukturen ermöglicht. Die Steuerreform bietet eine Vielzahl an Optionen der Transaktionsgestaltung. Die Rahmenbedingungen sind gar nicht so schlecht.

Die Lösungswege

Was der Unternehmer derzeit braucht ist ein Berater, der im M&A-Prozess sicher ist und der ihm während des ganzen Projekts „Unternehmenskauf/-verkauf“ uneingeschränkt persönlich zur Verfügung steht. Er verantwortet die gesamte Transaktion und kanalisiert die gesamte Kommunikation. Verbunden mit einem transparenten Projektmanagement ist er der Rückhalt für den Unternehmer in diesem schwierigen Prozess und handelt als dessen „Generalvollmächtigter“ bis zur Vertragsunterzeichnung. Das gebietet jedoch eine ständige, uneingeschränkte Kommunikation und – nicht zuletzt – uneingeschränktes Vertrauen. Und Vertrauen ist im Mittelstand nicht mit großen Teams und globaler Präsenz zu erzielen, sondern mit persönlicher Kompetenz und hohem, mittelständisch geprägtem Engagement. ☺



AUTOR

Arnd Allert

Der Diplom-Betriebswirt ist Geschäftsführer der ALKOR Beratungsgesellschaft mbH in Mannheim. ALKOR berät seit mehr als 25 Jahren aktive Unternehmer und Unternehmen bei Unternehmenstransaktionen und Nachfolgeregelungen. Daneben referiert er an der Berufsakademie Baden-Württemberg über die Themen „Mergers and Acquisitions“ und „Change Management“.