



Erfolgreich verhandeln

*bei M&A-Transaktionen
im Mittelstand*



Arnd Allert



KUEBLER VERLAG

Arnd Allert
Erfolgreich verhandeln
bei M&A-Transaktionen im Mittelstand
Kuebler Verlag

DER AUTOR

Arnd Allert arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der Corporate Finance-Branche. Er begann seinen beruflichen Werdegang bei der Deutsche Bank AG. 2003 gründete er die M&A-Beratungsgesellschaft Allert & Co. GmbH, die heute zu den führenden Fusions- und Übernahmberatungsgesellschaften in Deutschland gehört. Neben seiner Beratungstätigkeit referiert er an Hochschulen zu den Themen „Mergers and Acquisitions“ sowie „Verhandlungsführung“ und bekleidet darüber hinaus mehrere Aufsichts- und Verwaltungsratsmandate.

DAS BUCH

Als Instrumente der strategischen Unternehmensführung sind sie aus der Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken: „Mergers and Acquisitions“, also Fusionen und Übernahmen von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Wie verhandelt man solche Transaktionen wirksam und zielführend? Es gibt zwar umfangreiche theoretische Verhandlungsmodelle – aber wie wendet man sie konkret an? Dieses Buch leistet einen Beitrag zum Transfer solcher Theorien in die tägliche M&A-

Verhandlungspraxis. Es vermittelt praktisches Wissen, um Verhandlungen beim Kauf und Verkauf eines Unternehmens erfolgreicher zu gestalten. Der Fokus liegt in dem Bereich, der in Deutschland bekanntermaßen die überwiegende Anzahl der Unternehmen ausmacht: Dem Mittelstand. Es richtet sich an Unternehmer, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie alle Corporate-Finance-Professionals, die in Verhandlungssituationen eingebunden sind. Mithilfe zahlreicher Fallbeispiele aus der Beratungspraxis schafft Arnd Allert dabei den Transfer von theoretischem Wissen in die tägliche Praxis. Arnd Allert hat mit diesem Werk sein Wissen aus über einhundert M&A-Transaktionen zusammengefasst und dabei Einblick in die Welt der M&A-Beratung gegeben, die man in dieser umfassenden Form bisher kaum finden konnte.

Arnd Allert

**Erfolgreich verhandeln
bei M&A-Transaktionen
im Mittelstand**



KUEBLER VERLAG

Mehr Informationen:
www.allertco.com/erfolgreich_verhandeln

Impressum

Deutsche Erstausgabe

© 2014 by Arnd Allert, Mannheim

Umschlaggestaltung: Daniela Hertel, Grafissimo!

unter Verwendung der Bilder von

© vitalli42 – Fotolia.com und © INFINITY – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Kuebler Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt, verbreitet oder zugänglich gemacht werden.

Die in den Beispielen verwendeten Firmen, Namen der Berater und sonstigen Daten sind frei erfunden, eventuelle Ähnlichkeiten sind daher rein zufällig.

ISBN Buchausgabe: 978-3-86346-011-2

ISBN Digitalbuch: **978-3-86346-219-2**

PRÄAMBEL

Einführung

Dieses Buch will im Wesentlichen zwei Botschaften vermitteln: Zum Einen beschreibt es die Verhandlungswelt der Unternehmenstransaktionen im Mittelstand – heute allgemein als Mergers & Acquisitions (kurz M&A) bezeichnet – unterhalb der Wahrnehmungsgrenze der gängigen Massenmedien und Fachpublikationen. Es behandelt also ein Thema, das empirisch gesehen insbesondere die deutsche Volkswirtschaft repräsentiert wie kein anderer Bereich, oftmals jedoch für Massenmedien zu klein erscheint. Es verdichtet und operationalisiert den Erfahrungsschatz von Transaktionsberatern, die sich jahrelang ausschließlich und sehr erfolgreich mit außerbörslichen Unternehmensverkäufen im deutschen Mittelstand beschäftigt haben. Das heißt nicht, dass es beispielsweise für Studenten der Betriebswirtschaft oder gar für M&A-Berater mit Kapitalmarktfokus ohne In-

teresse wäre. Das ist es durchaus. Allerdings unter dem Vorzeichen, das gleichzeitig die zweite Kernbotschaft dieses Buches darstellt:

Wer im Mittelstand nur die Transaktion sieht und dabei die Menschen vergisst oder Unternehmen gar nur als „Verschiebemasse“ betrachtet, wird den Mittelständler, seine Sprache und Denkweise nicht erreichen. Deshalb beginnt das Nachdenken über mittelständische Transaktionen nicht in der Gegenwart und auch nicht in der Vergangenheit, sondern in der Zukunft der Menschen, die ein Unternehmen tragen. Das Ziel ist eben nicht nur, den Verkauf mit einem ordentlichen oder sehr guten Preis „über die Bühne zu bringen“ – sondern sich zu fragen: Wie muss die Transaktion konzipiert bzw. organisiert sein und wie muss verhandelt werden, damit die Transaktion erfolgreich zustande kommt und damit das Unternehmen sowie seine Menschen eine sichere und bessere Zukunft haben? Diese Feststellung ist nicht „nur“ aus Gründen der Ethik zukunftsweisend. Ethisch tragfähiges Vorgehen ist kein Luxus oder Komfort, den man sich leistet, sondern nach der Erfahrung des Autors gerade im Mittelstand auch schlicht langfristig erfolgreicher als jede andere Sichtweise.

Seit M&A-Transaktionen nicht mehr nur hinter verschlossenen Türen stattfinden, sondern auch zum Thema für Öffentlichkeit und Wissenschaft geworden sind, wurde hierzu viel geforscht und geschrieben. Die meisten Artikel und Bücher, die man dazu lesen kann, fokussieren jedoch entweder strategische, statistische, finanzwirtschaftliche, prozessuale oder vor allem rechtliche Hintergründe. Das Thema des Umgangs mit Menschen und ihrer Zukunft vor, während und nach der Verhandlung wird – wenn überhaupt – meist nur gestreift und in die verschiedenen Stufen der Verhandlungsprozesse (unverbindliches Angebot, Letter of Intent, verbindliches Angebot nach Due-Diligence, Kaufvertragsverhandlung, etc.) prozessual eingeteilt.

Dennoch will dieses Buch die existierenden Publikationen zum Thema M&A keinesfalls abqualifizieren, sondern vor allem ergänzen. Es soll eine Erfahrungs- und Wahrnehmungslücke schließen, die es hier ganz offenbar gibt. Um das tun zu können, arbeitet es systematisch all die Elemente auf, die ansonsten „im Zauberkasten des erfahrenen Dealmakers“ verborgen bleiben. Letztendlich wird es hier immer um den klaren und eindeutigen Fokus auf Verhandlungstechniken,

also den Umgang mit einerseits der Komplexität einer Transaktion und den „harten Fakten“ und andererseits den Befindlichkeiten, Hoffnungen und manchmal auch Ängsten der Menschen gehen, mit denen man bei Unternehmenstransaktionen umgehen können muss.

Dieser Gedanke ist auch der methodische Kern dieses Buches: Das erfolgreiche Verhandeln (mittelständischer) M&A-Transaktionen hat sehr viel mehr Facetten und Ziele als nur den Abschluss eines Kaufvertrages. Weil das so ist, überträgt dieses Buch bekannte Verhandlungskonzepte und -techniken aus anderen Bereichen auf den mittelständischen M&A-Bereich und verbindet Theorien mit gelebter und lebensnaher Praxis.

Wie wichtig das ist, bestätigt übrigens auch die Statistik: Viele Untersuchungen zeigen, dass M&A-Transaktionen im Nachhinein betrachtet nicht erfolgreich waren. Statistisch am besten erfasst und aufbereitet sind allerdings nur Transaktionen von börsennotierten Unternehmen – also Unternehmensverkäufe, bei denen der Erfolg entweder in der Aktienkurssteigerung oder durch veröffentlichte Rentabilitätskennziffern gemessen wird. Diese scheinbar völlige Transparenz und Fungibilität der Zahlenreihen macht die Sache nicht immer

klarer. Es gilt zu bedenken, dass gerade die Entwicklung von Aktienkursen bekanntlich von sehr viel mehr inneren und äußeren Faktoren beeinflusst wird als nur unserem Untersuchungsgegenstand, dem wirtschaftlichen Erfolg beispielsweise eines Zusammenschlusses zweier Unternehmen. Niemand kann sagen, wie sich die Zahlen eines Unternehmens entwickelt hätten, wenn es die Transaktion nicht gegeben hätte.

Allemaal liegt aber bei misslungenen Fusionen, Unternehmenskäufen oder Unternehmensverkäufen der Verdacht nahe, dass man etwas übersehen haben könnte: Die klare und eindeutige Fokussierung auf wertorientierte Verhandlungstechniken bei Unternehmenstransaktionen, die eine Grundlage darstellen, um die mit der Transaktion verbundenen Ziele in der Transaktionsstruktur auch durchzusetzen.

Und das ist die These und das Versprechen dieses Buches: Erfolg entsteht dann, wenn richtig und wertorientiert verhandelt wird. Ethisch organisiertes und durchgeführtes Verhandeln ist eben deutlich mehr als bloßes Basarverhalten, bei dem man sich eine Weile streitet, um sich dann – von Maximalforderungen ausgehend – auf einen Preis verständigt. Es ist vielmehr eine Denk- und

Vorgehensweise, die mit der Komplexität des „Produkts“ ebenso umgeht, wie mit der organisatorischen und menschlichen Zukunftsfähigkeit diesseits und jenseits des Käuferhorizonts. Dazu gehört meist auch eine Reihe von Parametern zu berücksichtigen, die leider in den Verhandlungen nicht immer offengelegt werden.

Wie zielführend die Einbeziehung nicht nur der harten, sondern auch der weichen Fakten sein kann, lässt sich am besten am Beispiel der Unternehmenssicherung im Rahmen von Unternehmensnachfolgen verstehen. Lässt man in der Kommunikation und auch im Denken außer Acht, dass es hier nicht nur um einen „Verkaufsgegenstand“, sondern um die Würdigung des Lebenswerks eines Menschen geht, wird man als Käufer entweder während oder nach dem Verkaufsprozess versagen.

Auch wenn es bei Unternehmenstransaktionen im Mittelstand am Ende um Zahlen geht, geht es eben doch nie nur um Zahlen. Wer sich das klar macht, wird schlicht erfolgreicher verhandeln.

Und noch eine letzte Anmerkung: Howard Raiffa, einer der großen Wissenschaftler auf dem Gebiet der Verhandlungen, überschreibt sein Standardwerk zu

diesem Thema mit dem Titel „The Art and Science of Negotiation“. Kunst kann man sicherlich nicht lernen, aber man kann und muss die handwerklichen Grundlagen beherrschen, um danach auch Kunst zum Ausdruck zu bringen. Der Philosoph Adorno soll den Begriff der Kunst als die „Kenntnis des Standards plus Abweichung“ bezeichnet haben; dieses Buch will den Standard vermitteln und an manchen Stellen auf die Möglichkeit der Abweichung von diesem Standard hinweisen. Bei der Beschreibung des Begriffes der Rhetorik wird oft gesagt, dass ein guter Autor geboren, aber ein guter Redner gemacht wird; dies gilt vergleichbar auch hier: ein Verhandler wird nicht geboren, sondern gemacht. Viel Spaß und viel Erfolg bei der Lektüre!

Zum Aufbau dieses Buches

Da eine umfassende Beschreibung und Erläuterung des Verhandlungsaspektes in M&A-Transaktionen eine Vielzahl von Themenbereichen umfasst, habe ich mir lange Gedanken über die Gliederung des Buches gemacht. Es sollte einerseits gedanklich Grundlagen schaffen, um die allgemein in Verhandlungstheorie und -praxis anerkannten Konzepte zu erläutern und gleichzeitig aufzeigen, ob diese auch in der M&A-Beratungspraxis anwendbar sind. Andererseits ist es für den fachkundigen Leser wichtig, relativ schnell vom Abstrakten zum Konkreten mit Nutzwert zu gelangen. Schließlich habe ich mich dazu entschlossen, das Buch in zwei große Abschnitte zu unterteilen.