

Von den Grossen lernen

FEHLINVESTITIONEN Was können KMUs von grossen Firmen lernen? Sie können sich nicht alles erlauben, was die Grossen tun.

VON CHRISTOPH HILBER

Jeder Mann und jede Frau kennt dies aus eigener Erfahrung, oder zumindest aus Beobachtungen im eigenen Umfeld: Wenn man etwas wirklich will und das Objekt der Begierde von einem anderen, möglicherweise sogar dem Nachbarn, vor der Nase weggekauft zu werden droht, steigt die Nervosität. Die Kreativität fokussiert dann nicht mehr auf den Sinn oder Unsinn des Objekts, sondern nur noch darauf, wie man den Nachbarn ausstechen kann. Leidenschaft, wohlwollend interpretierte Risiken, knappe Finanzierung, optimistisch gebogene «hockey sticks» im Businessplan, etc. etc. sind die Folgen.

In einer nicht repräsentativen Umfrage* von P-Connect bei Verwaltungsräten haben 88 Prozent geantwortet, dass das Bieterverfahren um Dresser-Rand vom Machtkampf der beiden VR-Präsidenten Joe Kaeser (Siemens) versus Peter Löscher (Sulzer) getrieben war. 45 Prozent schätzten den daraus entstandenen Aufpreis auf mehr als zehn Prozent, 36 Prozent auf mehr als fünf Prozent – bei einem Kaufpreis von 7.6 Milliarden Dollar sind das immerhin 380 Millionen bis 760 Millionen Dollar. Wenn man dann in der Presse liest, dass nicht einmal Gelegenheit zu einer seriösen Due Diligence bestand, und die Berater Siemens noch Fringe Benefits für das Management abluchsten, macht man sich schon so seine Gedanken.

Und diese Art Transaktion ist ja nicht einmal selten: Bekannt auch wegen der Nachwehen mit Kostenfolgen und Imageverlust wurde der Kauf von AWD durch die Swiss Life, welche scheinbar nach nur einer Woche Due Diligence gekauft wurde. Nicht nur kosteten die Klagen von AWD-Kunden die Käuferschaft nachträglich mehr als 200 Millionen Franken, sondern auch der «gekaufte» Umsatz sackte um einen Drittel ein, scheinbar aufgrund unterschiedlicher Kulturen zwischen «Verkäufer» und «Käufer». Hätte man dies nicht vor dem Kauf merken müssen? Oder mitten in der Finanzkrise übernimmt die Safra-Gruppe Ende 2011 die Bank Sarasin und wird nur zwei Jahre später von Klagen über mysteriöse Geschäfte eingeholt. Der Kauf fand zur gleichen Zeit statt, als die Bank Wegelin am Streit mit den USA zerbrach. Hätte da nicht mehr Vorsicht angebracht sein dürfen?

Man muss sicher berücksichtigen, dass in einem Übernahmepoker viele Taktiker gezielt Informationen streuen, Druck aufbauen, um Abklärungen und Entscheide zu beschleunigen und damit die Qualität der Entscheidungsgrundlagen zu verschlechtern. Aus Sicht der verkaufenden Partei wird nur ein Minimum an Informationen preisgegeben, schlummernde Risiken werden als «branchen-normal» klassiert – immer mit dem Ziel, einen möglichst hohen Preis zu erzie-

len. Die möglichen Käufer erwarten die Stärkung eines bestehenden Bereichs oder die Expansion in neue Märkte immer mit dem Ziel, die Konkurrenz auszuspielen und durch einen Zukauf schneller und günstiger Strategien umzusetzen, als wenn diese organisch und langsam angegangen werden müssten. Zwei verschiedene Ebenen von Gedanken.

Grosse Firmen haben in der Regel die kommunikativen Mittel, eine Fehlinvestition zu beschönigen, und auch die finanzielle Stärke, diese ohne existentielle Konsequenzen zu absorbieren. Mittelständische Firmen, kotiert oder in Familienbesitz, würden Fehlinvestitionen oft nicht überleben.

LEARNINGS?

Es lohnt sich, sich genügend Zeit für eine umfassende Due Diligence zu nehmen. Taktischer Druck wird aus taktischen Überlegungen aufgebaut. Der gesunde Menschenverstand aller Mittelständler wird sich davon aber nur gering drängen lassen. Wenn ein Dummer einen leichtsinnigen Kauf tätigt, wird damit möglicherweise bald eine Konkurrenz verschwinden. Die Freude der Verkäufer dürfte auch von kurzer Dauer sein, wenn sie mitverfolgen müs-

sen, wie ihr Lebenswerk zerrieben wird. Wer beim Kauf nicht genug Fragen stellt, wird sich auch bei der Schliessung eines Bereichs nicht genügend Sorgen und Gedanken machen.

In diesem Sinn ist es zwar schade, dass Sulzer die Dresser-Rand nicht akquirieren konnte. Aber es ist wahrscheinlich ein weiser Entscheid, sich von Siemens nicht in eine Fehlinvestition gedrängt haben zu lassen.



KMU können nicht Firmen zu überhöhten Preisen und mit zweifelhaften Abklärungen kaufen und sich durch persönliches Gerangel drängen lassen. Eben grad wieder passiert mit Dresser-Rand, welche Sulzer nicht kaufen konnte, weil sich Siemens mit Argumenten hochtreiben und blenden liess.

Foto: BilderBox.com

DER AUTOR



Christoph Hilber ist Betriebswirt und seit sieben Jahren Headhunter mit eigener Firma: P-Connect Executive Search & Recruiting hat den Fokus auf Industrie (MEM), IT/Telekom und die Positionen VR, GL und Spezialisten.