

Der Faktor Mensch bei der Unternehmensakquisition

# Was bedeutet der Unternehmensverkauf für das Management?

Können wir mit dem aktuellen Management die geplanten Übernahmeziele erreichen? Das prüfen Investoren vor Unternehmensübernahmen kaum — unter anderem, weil sie die Bedeutung des Faktors Mensch für den Erfolg von Unternehmensakquisitionen oft unterschätzen.

Stephan Jansen

**W**enn potenzielle Investoren den Kauf eines Unternehmens erwägen, engagieren sie meist Berater, um zu ermitteln:

- > Was spricht für, was gegen den Kauf? Und:
- > Wie viel wären wir bereit, für das Unternehmen zu zahlen?

Eine eher geringe Rolle spielt bei der sogenannten Due-Diligence-Prüfung jedoch meist die Qualität des Managements des Übernahmekandidaten und dessen (Führungs-)Kultur. Dabei sind diese Faktoren für den Erfolg von Firmenübernahmen wichtig. Denn vom künftigen Ma-

agement hängt es weitgehend ab, inwieweit die Übernahmeziele erreicht werden. Also sollten Investoren vor einer Akquisitionsentscheidung prüfen: Können wir mit dem vorhandenen Management unsere Ziele erreichen?

## Übernahme schafft neue Rahmenbedingungen

Das tun viele Investoren nicht ausreichend. Dies zeigt sich u. a. darin, dass bei vielen Firmenkäufen die gravierendsten personellen Veränderungen nicht unmittelbar nach der Übernahme erfolgen.

Oft dreht sich das Personalkarussell erst nach ein, zwei Jahren so richtig. Das heißt: Die neuen Eigentümer vertrauen zunächst auf das alte Management. Und erst nach einiger Zeit stellen sie fest: Dieses erfüllt unsere Erwartungen nicht. Oder die Topexecutives des übernommenen Unternehmens denken zunächst: „Unter den neuen Herren wird sich nicht viel ändern.“ Doch noch einiger Zeit merken sie: „Unter den neuen Rahmenbedingungen möchte oder kann ich nicht arbeiten.“ Also ergreifen sie die Flucht.

Letzteres passiert oft. Denn mit den meisten Übernahmen sind



Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen hängt häufig von der Prüfung ab, ob die Übernahmeziele mit dem vorhandenen Management erreicht werden können

auch neue (strategische) Zielsetzungen für das übernommene Unternehmen verbunden; zudem ändert sich das operative Modell - und hieraus resultieren wiederum neue Anforderungen an das Management.

Ein Beispiel: Angenommen, ein Unternehmen erwirbt einen Mitbewerber mit langer Firmentradition — primär, weil es sich hiervon den Zugang zu neuen Märkten verspricht. Dann ändert sich die Arbeitssituation des Topmanagements radikal. Denn plötzlich ist das ehemals stolze eigenständige Unternehmen nur noch eine Art Vertriebsorganisation, die ihr Handeln an den Zielvorgaben der neuen Eigner orientieren muss. Diese Situation erfordert von den Topexecutives des akquirierten Unternehmens ein neues Selbstverständnis und verändertes Managementhandeln. Deshalb sind bei solchen Übernahmen personelle Veränderungen meist unumgänglich.

### Ein Ausbluten der Organisation verhindern

Bei Firmenübernahmen machen sich die neuen Eigner im Vorfeld oft wenig Gedanken darüber: Was folgt daraus für das Management des akquirierten Unternehmens? Anders ist dies bei dessen Topexecutives. Bei ihnen beginnt, sobald die mögliche Übernahme publik wird, das Gedankenkarussell zu kreisen: Was bedeutet die Übernahme für mein Unternehmen? Und damit unlösbar verbunden ist die Frage: Was heißt dies für meine berufliche Zukunft? Entsprechend schnell sind sie in solchen Phasen der Ungewissheit zu einem Arbeitgeberwechsel bereit. Das wissen auch die Mitbewerber. Also buhlen sie verstärkt um die Personen, die bei dem Übernahmekandidaten Schlüsselpositionen haben.

Auch deshalb sollten potenzielle Käufer eines Unternehmens im Rahmen der Due-Diligence-Prüfung analysieren: Welche Fähigkeiten brauchen wir zum Erreichen der Ziele des Invests? Denn nur dann können sie rasch die für den

Erfolg der Übernahme wichtigen Führungskräfte (und Spezialisten) identifizieren und an diese das Signal senden „Wir brauchen euch“.

### Kernfrage: Welchem Ziel dient die Akquisition?

Doch wie sollte ein Unternehmen bei einer Leadership-Due-Diligence-Prüfung vorgehen? Zunächst muss es definieren: Was wollen wir mit der Übernahme erreichen? Die Antwort kann lauten:

- > Wir wollen uns Zugang zu Know-how verschaffen, das unserer Organisation fehlt. Oder:
- > Wir wollen uns neue Kundengruppen erschließen. Oder:
- > Wir wollen unsere Stückkosten senken.

Aus dem Akquiseziel ergeben sich wiederum weitgehend die Antworten auf folgende Fragen:

- > Welche Bereiche im Unternehmen und welche der dort vorhandenen Kompetenzen sind für den Erfolg der Akquisition unabdingbar? Und:
- > Welche Struktur und Kultur sollte die übernommene Organisation künftig haben, damit wir unsere Ziele erreichen?

Die Antworten auf diese Fragen wirken sich auf die Personalentscheidungen aus. Erneut zwei Beispiele: Angenommen, ein Unternehmen erwirbt ein anderes vor allem, weil dieses in der Produktentwicklung innovativer ist. Dann stellt häufig dessen Forschungs- und Entwicklungsbereich das Filetstück dar, das bei der Übernahme auf keinen Fall zu Schaden kommen darf. Also sollte bei der Übernahme in diesem Bereich weitgehend die Kontinuität gewahrt bleiben — personell, strukturell und kulturell. Sonst ist die Gefahr groß, genau das zu zerstören, was das Unternehmen attraktiv macht.

Anders ist die Situation, wenn ein Unternehmen einen Mitbewerber primär erwirbt, um seinen Marktanteil auszubauen. Dann ist es vor allem an dessen Kunden und Absatzwegen interessiert. Bei solchen Deals ist es meist sinnvoll, das gekaufte Unternehmen struk-

turell und kulturell so weit möglich in die eigene Organisation zu integrieren.

### Frage: Was für ein Management brauchen wir?

Angenommen, der Investor hat seine Übernahmeziele definiert. Er weiß zudem, welche Struktur und Kultur das akquirierte Unternehmen hierfür nach der Übernahme braucht. Dann kann er im nächsten Schritt definieren:

- > Wie sollte das Management des übernommenen Unternehmens künftig strukturiert sein? Und:
- > Welches Profil müssen die Personen haben, die dort Toppositionen innehaben?

Dies ist wiederum die Voraussetzung, um zu prüfen, welche der bisherigen Topexecutives weiterhin auf der Payroll des Unternehmens stehen sollen.

Dies zu ermitteln, ist im Vorfeld von Übernahmen meist nur bedingt möglich — selbst wenn die Investoren bereits Zugriff auf die Organigramme haben, die zeigen, wer welche Position im Unternehmen innehat. Denn aus diesen Datenblättern geht zum Beispiel nicht hervor,

- > wie Entscheidungen real getroffen werden,
- > wie effektiv die Leiter der Bereiche zusammenarbeiten und
- > wie diese als Person „ticken“.

Hierüber können Investoren im Vorfeld von Übernahmen meist nur über Umwege erste Informationen gewinnen — zum Beispiel durch ein Analysieren der betriebswirtschaftlichen Daten oder durch ein Befragen von externen Partnern wie Kunden und Lieferanten. Diese Informationen genügen jedoch gerade bei der zweiten und dritten Führungsebene, die weniger im Rampenlicht steht, meist nicht, um zu ermitteln, inwieweit die Stelleninhaber sich für die Übernahme einer Topposition eignen. Deshalb kann die eigentliche Leadership-Due-Diligence-Prüfung in der Regel erst nach der Übernahme erfolgen.

---

## Prüfung auf künftige Anforderungen fokussieren

Eine Leadership-Due-Diligence-Prüfung ist ein Managementaudit, bei dem mit einer Batterie von Instrumenten versucht wird, einzuschätzen, inwieweit die oberen Führungskräfte einer Organisation über die nötige Kompetenz verfügen, um ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten. Die einzige Besonderheit hierbei ist: Das Audit ist auf die angestrebten Veränderungen und die Ziele des neuen Eigners fokussiert. Dies ist wichtig. Denn bei Übernahmen sind oft gerade die Topexecutives, die im akquirierten Unternehmen bisher die „Erfolgsgaranten“ waren, die größten „Bremsen“, wenn es um

das Erreichen der neuen Ziele geht. Erneut zwei Beispiele.

> Angenommen, ein Anlagenbauer möchte einen Mitbewerber übernehmen und gegen diese „feindliche Übernahme“ wehrt sich dessen Finanzvorstand vehement. Erfolglos — was der Vorstand auch als persönliche Niederlage empfindet. Dann stellt sich für die neuen Eigner die Frage: Ist dies für uns der richtige Mann — ungeachtet seiner Kompetenz als Finanzvorstand? Ein IT-Unternehmen wird von seinem härtesten Mitbewerber geschluckt, über dessen Produkte sich der Vertriebsleiter des übernommenen Unternehmens bisher stets abfällig äußerte — teils aus taktischen Gründen, teils aus Überzeugung. Dann ste-

hen die neuen Eigner vor der Frage: Ist der Vertriebsleiter — im Gespräch mit Mitarbeitern und Kunden — noch glaubwürdig, wenn er plötzlich die Produkte des ehemaligen Mitbewerbers lobt und (mit-)vertreibt?

Zuweilen wird das Ergebnis der Prüfung lauten: „Wir brauchen Herrn Müller noch in einer Übergangszeit. Doch danach ...“ Dann sollten die neuen Eigner in der Regel mit offenen Karten spielen und mit dem Manager ein Agreement aushandeln, das den Interessen aller Beteiligten entspricht.

*Stephan Jansen, geschäftsführender Gesellschafter der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal, Frankfurt a. M.*