

Die schönste Nebensache der Welt

...oder: Was Fußball und M&A gemeinsam haben

Von Dr. Stefan Wilhelm, Managing Director,
Lincoln International AG



Dr. Stefan Wilhelm

Die Fußball-Weltmeisterschaft des vergangenen Jahres ist uns allen noch in bester Erinnerung, und das nicht nur wegen der zahlreichen begeisternden Spiele und einer vierwöchigen Feststimmung in einem Bilderbuchsommer. Wir denken auch deshalb gerne zurück, weil das meistgeliebte Spiel der Welt wieder einmal auf wunderbare Weise ein Spiegel des wahren Lebens war: Strategie und Wissen, Teamgeist und Leistung, Taktik und Emotionen und nicht zuletzt Glück und Erfolg – all diese Aspekte des Fußballspiels finden ihre bildhafte Entsprechung in breiten Lebensbereichen – so auch mit Blick auf M&A im Mittelstand.

Strategie und Wissen – Professionelle Vorbereitung als Basis des Erfolgs

Am Anfang ist das Ziel. Für die deutsche Fußball-Nationalmannschaft lautete es eindeutig „Wir wollen Weltmeister werden“. Der M&A-Prozess sollte ebenso unter einem klaren Leitmotiv stehen, z. B. „Wir wollen beim Verkauf den höchsten Preis realisieren“ oder „Wir wollen durch Akquisitionen profitabel wachsen“. Im Mittelstand folgt man häufig der Devise „Schau'n wir mal“, was mitunter eine erforderliche Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit vermissen lässt, die für einen erfolgreichen Abschluss benötigt wird.

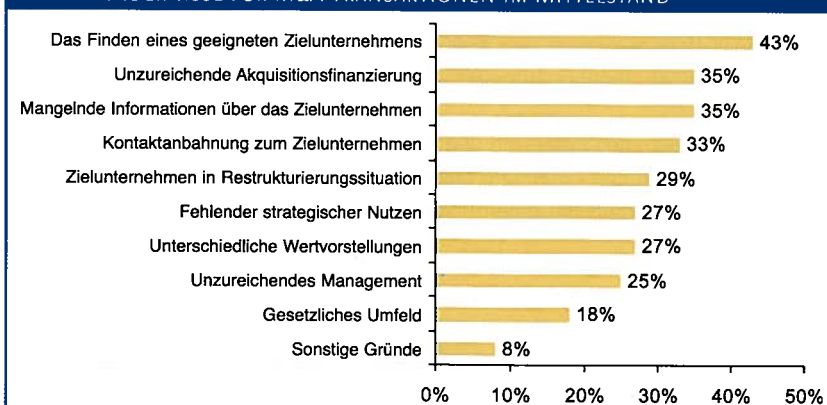
Wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden. Nach einer aktuellen Umfrage ist das Haupthindernis für eine erfolgreiche M&A-Transaktion das Finden eines passenden Zielunternehmens (Abb. 1).

Selbst wenn die Identifikation gelingt, gibt es über das Zielunternehmen anfänglich nur sehr wenige Informationen. Zudem ist die angemessene Kontaktaufnahme eine hohe psychologische Hürde, insbesondere wenn Käufer und Akquisitionsziel sich täglich im Wettbewerb begegnen und mitunter gut kennen. Um genau diese Informationsdefizite zu beheben, kommen in M&A-Transaktionen erfahrene Berater ins Spiel.

Teamgeist und Leistung – Individualisten im Dienst der Mannschaft

Die Nationalelf wurde minutiös auf das Projekt Weltmeisterschaft vorbereitet, nicht nur von einem Coach und Bundestrainer, sondern von einem ganzen Team von Spezialisten, die die Mannschaft in der Vorbereitungsphase und während des Turniers begleiteten. Im M&A-Prozess bedarf es ebenso eines „Cheftrainers“ und Projektleiters, der die Fäden zusammenhält und für die erforderliche Ordnung und Motivation im eigenen Team sorgt. Darüber hinaus wirken aber auch „Techniktrainer“ mit, wie z. B. Rechtsanwälte und Wirtschaftsprüfer, die als Spezialisten zentrale Aufgaben während einer Transaktion wahrnehmen.

ABB. 1: HINDERNISSE FÜR M&A-TRANSAKTIONEN IM MITTELSTAND



Quelle: Mergermarket 2007

Eine wichtige Rolle des M&A-Beraters ist die des „Analytikers“, der den Akteuren in wichtigen Phasen „Spickzettel“ mit entscheidenden Informationen an die Hand geben kann. Weil auch M&A-Prozesse nicht immer in der geplanten Spielzeit enden, sondern manchmal in die Verlängerung gehen, fällt die Entscheidung oftmals erst in einem „psychologischen Elfmeterschießen“. Wer über die bessere Informationsbasis verfügt, ist klar im Vorteil und kann seine Erfolgswahrscheinlich-

ABB. 2: FUSSBALL UND M&A: WER WAR 2006 IN DER SUMME AM ERFOLGREICHSTEN*

FIFA Weltrangliste 2006 Nationenwertung nach der Fußball-Weltmeisterschaft			M&A Ranking 2006 Abgeschlossene Deals mit deutscher Beteiligung		
Rang	Mannschaft	Punkte	Rang	Investment Bank	Anzahl Deals / Volumen in \$Mio.
1	Italien	1.604	1	Ernst & Young LLP	51 / 448.5
2	Argentinien	1.594	2	KPMG Corporate Finance	28 / 135.7
3	Brasilien	1.520	3	Rothschild	27 / 531.5
4	Frankreich	1.496	4	Lincoln International	23 / 199.1
5	Deutschland	1.393	5	Global M&A	22 / 16.6
6	Niederlande	1.302	6	Sal. Oppenheim jr. & Cie.	20 / 869.8
7	Portugal	1.292	7	Lazard	16 / 268.3
8	England	1.278	8	Close Brothers Ltd.	16 / 248.8
9	Spanien	1.237	9	PricewaterhouseCoopers	14 / 293.6
10	Tschechien	1.169	10	Deutsche Bank AG	14 / 150.8
11	Ukraine	1.021	11	Dresdner Kleinwort	14 / 303.3
12	Kroatien	1.011	12	MAP	13 / 222.8
13	Kamerun	968	13	UBS	12 / 406.5
14	Rumänien	929	14	JP Morgan	12 / 27.0
15	Griechenland	905	15	Goldman Sachs	11 / 272.3
16	Russland	901	16	M&A International	11 / 13.0
17	Türkei	892	17	Drueker & Co. GmbH & Co. KG	11 / 131.5
18	Mexiko	888	18	Blue Corporate Finance	10 / 12.0
19	Schottland	885	19	ABN AMRO	9 / 165.5
20	Schweiz	877	20	Credit Suisse	9 / 157.0

*) M&A: Transaktionen mit deutscher Beteiligung im Volumen bis 200 Mio. USD
Quelle: Quelle: FIFA (links), Thomson Financial 2007 (rechts)

keit für einen Transaktionsabschluss erhöhen. So gesehen wecken die Bilder des Viertelfinalspiels Deutschland gegen Argentinien nachhaltige Assoziationen zum M&A-Geschäft.

Taktik und Emotionen – Erwartungen setzen und übertreffen

In der heißen Phase des M&A-Prozesses muss schnell gespielt werden. Dies erfordert von Unternehmern und Management sowie den M&A-Beratern, Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern eine geschlossene Mannschaftsleistung. Genauigkeit im Zuspiel aussagefähiger Zahlen für die Vergangenheit und die Zukunft ist essenziell, wenn man hoch gewinnen will. Wird auswärts gespielt, vielleicht sogar international, dann ist die Kenntnis des Platzes und der örtlichen Gepflogenheiten von großem Nutzen.

Im Ringen um die Kontrolle über das Spiel bleibt das eine oder andere Foul nicht aus. Mitunter geraten Spieler auch ins Abseits, und das gerade dann, wenn sie sich in guter Position vor dem Tor wähnen. Doch die (gesetzlichen) Spielregeln und ein starker Schiedsrichter (M&A-Berater) sorgen dafür, dass die Wellen der Emotion nicht zu hoch schlagen und das Spiel aus den Fugen gerät. Dennoch muss man offen zugeben: Fußballspiele werden seltener abgebrochen als M&A-Prozesse.



Glück und Erfolg – am Ende nur Gewinner?

Zum Erfolg gehört immer auch ein Quäntchen Glück. Natürlich war die Trauer groß, als das deutsche Team im Halbfinale gegen Italien aus dem Turnier ausschied. Trotzdem wurde die Mannschaft zu Recht als einer der großen Gewinner der WM gefeiert. Auch am Ende eines M&A-Prozesses gibt es mehr als nur einen Sieger: Käufer und Verkäufer eines Zielunternehmens müssen sich auf einen Preis und eine Vielzahl von weiteren Randbedingungen des Unternehmenskaufs einigen. Dies kann letztlich nicht zu Lasten nur einer Partei gehen, und das Finale endet nicht mit einem Unentschieden.

Im Idealfall ist das Ergebnis vielmehr eine Win-Win-Win-Situation, in der der Käufer strategische Ziele erreicht, der Verkäufer hierfür einen angemessenen (Markt-)Preis erhält und das Zielunternehmen eine noch bessere Basis für Wachstum und wirtschaftliche Prosperität gewinnt. Doch nach der Freude über den erfolgreichen Abschluss eines Turniers beginnt bald aufs Neue die harte tägliche Arbeit: Was im Fußball so schön „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“ heißt, nennt man im M&A-Jargon „Post-Merger-Integration“ und ist der Schlüssel zur angestrebten Wertsteigerung.

Seit jeher wird der Erfolg im Fußball auch in Rang und Zahl ausgedrückt. Nicht anders ist es im M&A-Geschäft: Wer im Abschluss am erfolgreichsten ist, führt die Tabelle an (Abb. 2).

Fazit

Erfolg bedeutet Reputation und wirtschaftlicher Nutzen, doch beides will jeden Tag mit überzeugender Leistung und sportlicher Haltung erkämpft sein. Oder um es mit den Worten eines früheren DFB-Nationaltrainer zu sagen: „Ich glaube, dass der Tabellenerste jederzeit den Spitzenreiter schlagen kann.“