

Im Spannungsfeld

Auf eigene Faust oder mit externer Unterstützung? Mittelständische Unternehmen stehen bereits ganz zu Anfang eines M&A-Deals vor einer wegweisenden Entscheidung.

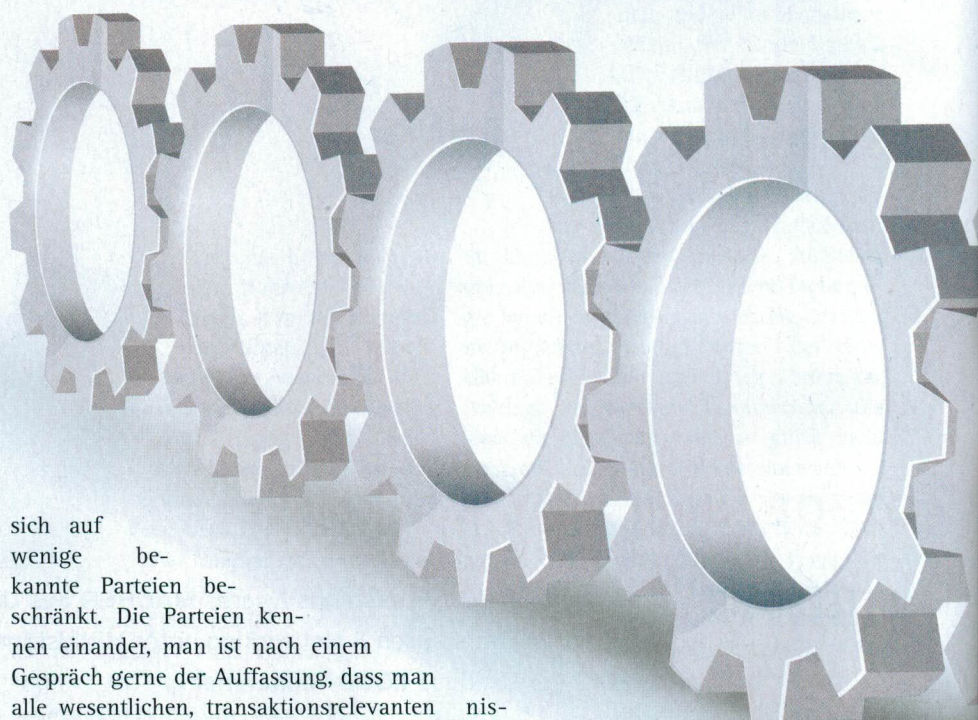
Von Joachim Schlösser

Die Intensität und Art der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen M&A-Beratern und Corporate-M&A-Abteilungen, die häufig mit der Konzern- und Unternehmensentwicklung identisch oder ein wesentlicher Bestandteil von ihr sind, bewegen sich seit jeher im Spannungsfeld zwischen In- und Outsourcing, ohne dass in den vergangenen Jahren eine allgemeingültige Entwicklung wahrnehmbar gewesen wäre.

Das Insourcing, das häufig auf der Basis von Kostenüberlegungen beschlossen wird, begünstigt beispielsweise die Entwicklung eines weitestgehenden Konsenses darüber, wie ein M&A-Prozess zu strukturieren ist. Dieser Konsens ist auch durch das Auftreten spezialisierter Anbieter für einzelne Module, z.B. für den elektronischen Datenraum und den Aufbau eigener – häufig bei den M&A-Beratern rekrutierten – Kapazitäten in den Corporate-M&A-Abteilungen, gekennzeichnet. Die Ausbildung dieser Mitarbeiter erfolgt in der Regel durch die Mitwirkung bei M&A-Prozessen. Ein Nachteil des Insourcing be-

steht darin, dass sich in den M&A-Abteilungen zu Beginn eines M&A-Vorganges die Einschätzung breitmachen kann, dass kein „wirklicher“ Prozess erforderlich ist, da die andere Partei der „natürliche“ – und damit einzige – Transaktionspartner ist bzw. das Transaktionspartneruniversum

weise die effiziente Nutzung der (häufig auch in größeren Unternehmen eher knappen) eigenen Ressourcen, die zudem nicht für längerfristige, zeitintensive Prozesse gebunden werden sollen. Weiteren Einfluss haben die Einbeziehung von im Einzelfall erforderlichen Spezialkennt-



sich auf wenige bekannte Parteien beschränkt. Die Parteien kennen einander, man ist nach einem Gespräch gerne der Auffassung, dass man alle wesentlichen, transaktionsrelevanten Punkte abschließend behandelt hat und die Due Diligence lediglich eine Formalie ist, die schnell und ohne viel Aufwand erledigt werden kann.

Aufgabenteilung

Das Outsourcing begünstigen typische Outsourcingerwägungen wie beispiels-

weise die effiziente Nutzung der (häufig auch in größeren Unternehmen eher knappen) eigenen Ressourcen, die zudem nicht für längerfristige, zeitintensive Prozesse gebunden werden sollen. Weiteren Einfluss haben die Einbeziehung von im Einzelfall erforderlichen Spezialkennt-

nis-
sen unter
Markt- oder re-
gionalen Gesichtspunk-
ten, unternehmensinterne poli-
tische Erwägungen sowie die Konzen-
tration auf die eigenen Kernkompetenzen. Diese liegen häufig gerade nicht in der tatsächlichen Durchführung der M&A-Prozesse, sondern in deren Initiierung, Monitoring und Exekution im Rahmen der Auf-



Joachim Schlösser
ist Gründungspartner
des Beratungshauses
Hübner Schlösser &
Cie., sowie stellver-
tretender Vorsitzender
der VMA.

jschloesser@
hscie.com

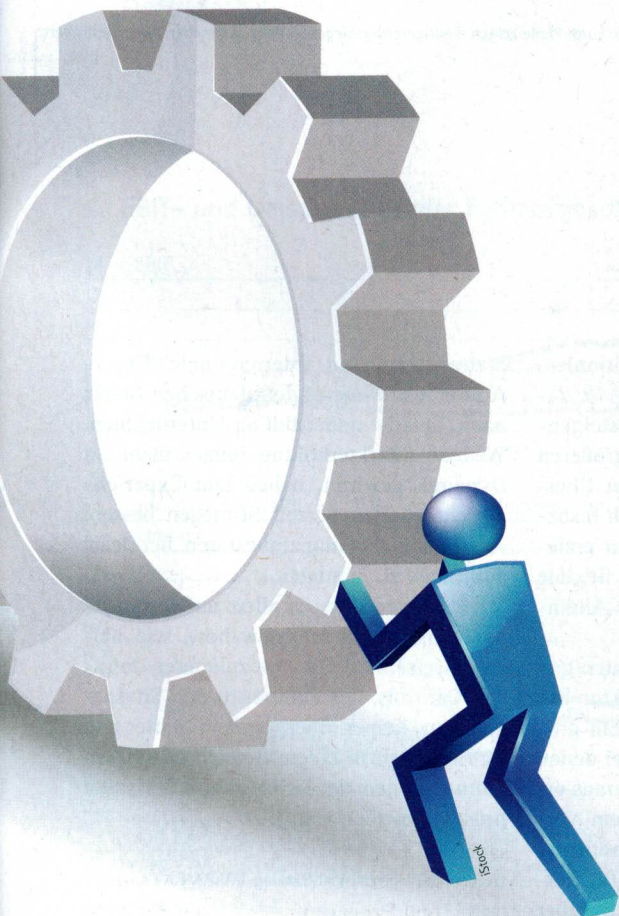
gaben der generellen Unternehmensentwicklung. Hinzu kommt die sehr oft gemachte Lebenserfahrung, dass Transaktionsvorgänge mit der Initialmeinung „kein wirklicher Prozess erforderlich“ sich häufig als extrem langwierig, komplex und im Rückblick als nicht wertoptimierend herausgestellt haben.

Die konkrete Entscheidung für Out- oder Insourcing muss sich natürlich im-

mer an den Gegebenheiten des speziellen Falles orientieren; abgeleitet aus einer mehr als 20-jährigen Erfahrung mit M&A-Prozessen, sollte sich jedoch eine klare Tendenz für das Outsourcing ergeben. Jeder Prozess erfordert zur erfolgreichen Durchführung im gegebenen Zeitrahmen eine klare und unbedingte Fokussierung der Ressourcen auf genau diesen Prozess. Die Standardisierung der Module – sozu-

sagen die Pflicht – ist zwar fortgeschritten, ihre Auswirkungen auf die Praxis werden aber häufig überschätzt und die individuelle Erfahrung und der Focus in den jeweiligen Modulen unterschätzt. Der erfolgreiche M&A-Prozess wird unverändert in hohem Maße durch die individuelle Kunst des Dealmakings – die Kür – geprägt, die eine langjährige, fokussierte Erfahrung bedingt. ||

Nicht zielführend: Einzelkämpfer sind bei M&A-Deals selten erfolgreich.



■ BM&A Veranstaltungskalender 2011 (Auszug)

Allgemeine Veranstaltungen

04. März	10-16 Uhr	AK Change Management: Phantasie zur Veränderung An Bord der Roter Sand, City Hafen Hamburg
10. – 12. Mai	10-20 Uhr	American M&A Association, 3rd M&A Global Symposium Thistle Marble Arch Hotel, London
09. Juni	11-13 Uhr	Jahreshauptversammlung des BM&A F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum „Pagode“, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
17./18. November	Do. 13 Uhr, Fr. 9 Uhr	Deutscher M&A Kongress (Arbeitstitel) Siemens Forum; Oskar-von-Miller-Ring 20, 80333 München

M&A Teatimes

23. März	14-16 Uhr	M&A Teatime F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum HA 400, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
14. April	16-18 Uhr	M&A Teatime Siemens, Raum 12501, Wittelsbacherplatz 2, 80333 München
31. Mai	14-16 Uhr	M&A Teatime F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum HA 400, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
14. Juli	16-18 Uhr	M&A Teatime Siemens, Raum 12501, Wittelsbacherplatz 2, 80333 München
27. September	14-16 Uhr	M&A Teatime F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum HA 400, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
13. Oktober	16-18 Uhr	M&A Teatime Siemens, Raum 12501, Wittelsbacherplatz 2, 80333 München

FINANCE Roundtable Strategie & Integration

23. März	17-19 Uhr	Roundtable Strategie & Integration F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum „Pagode“, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
31. Mai	17-19 Uhr	Roundtable Strategie & Integration F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum „Pagode“, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main
27. September	17-19 Uhr	Roundtable Strategie & Integration F.A.Z. Redaktionsgebäude, Raum „Pagode“, 5. Stock Hellerhofstraße 9, 60327 Frankfurt am Main