



Kaufrausch

Unternehmen als Ware. Auch hier zu Lande dreht sich das Karussell um den Kauf und Verkauf von Unternehmen immer schneller. Das Transaktionsvolumen erhöhte sich in Deutschland allein im ersten Halbjahr 1999 auf 53 Milliarden Mark. Wie Beobachter schätzen, werden in den nächsten Jahren rund 700 000 Unternehmen zum Verkauf stehen.

Kaufrausch breitet sich aus. Galt diese Sucht den Kabarettisten nicht früher als typisches Frauenleiden? Von wegen. Achtbare und scheinbar höchst rationale Topmanager lassen sich zum Kauf von Unternehmen oder Unternehmensteilen hinreißen, ohne lange aufs Portmonee zu schauen. Wie oft wurde wohl viel zu viel Geld bezahlt? Das stellte sich in manchen Fällen ziemlich bald heraus, in anderen erst einige Zeit später: Mit dem Kaufakt wurde Kapital vernichtet – natürlich Kapital, das den Anteilseignern des akquirierenden Unternehmens gehörte.

Manager sollten Kauflust durch harte Zahlen dämpfen. Gewiss, unter heutigen Marktbedingungen wird der Marktwert eines Unternehmens fast immer über seinem Substanzwert liegen. Welcher Kaufpreis aber rechnet sich wirklich – gemessen an den Chancen, Kosten einzusparen und Umsätze wie Gewinne zu steigern? Zum Glück: Der richtige Kaufpreis kann methodisch ermittelt werden (siehe Eccles et al., Seite 80 ff.).

An Gründen fehlt es kaufsüchtigen Managern selten, um Kaufabsichten zu rechtfertigen, gegen die die harten Zahlen sprechen. Gern werden solche Gründe mit dem Wort „strategisch“ veredelt. Dann wirkt das Vorhaben gewichtiger, und als strategisch sinnvoll lässt sich ja manches bezeichnen: Synergien gewinnen, neue Wertschöpfungspotenziale erschließen, Economies of Scale ermöglichen, Zutritt zu bisher unzugänglichen Märkten schaffen oder hartnäckigen Konkurrenten einen Braten wegschnappen, der denen womöglich wohlgetan hätte.

Aber die Wahrscheinlichkeit, dass derlei Verheißungen nichts als Traumwirklichkeiten bleiben, ist bei übereilten Unternehmenskäufen groß. Daher sollten Kaufinteressenten immer an die sprichwörtliche Mahnung denken: „Wer kauft, hat 100 Augen nötig, wer verkauft nur eines.“

Horst Georg Koblitz