

Unternehmen mitgestalten

Liebe Leserinnen und Leser,

Mergers & Acquisitions (M&A) ist ein für viele Controller (noch) ungewohntes Terrain. Ob sie sich in diesem tummeln wollen, hängt auch von ihrem Rollenverständnis ab: Wer sich eher als Scorekeeper sieht, wird Distanz wahren. Wer den Business Partner im Sinn hat, den zieht es auf dieses Feld. Dort wird nämlich das eingebrockt, was im täglichen Geschäft auszulöffeln ist.

M&A ist zudem ein Aufgabenbereich, der Strategie und Controlling gleichermaßen betrifft, der damit unterschiedlich abgedeckt werden kann. In manchen Unternehmen ist er ganz dem Strategiebereich zugeordnet, in anderen haben die Controller den Hut auf, manchmal arbeiten Strategen und Controller systematisch zusammen. Im Mittelstand, der nicht so reich mit Stabsstellen gesegnet ist, liegt das Thema auch schon einmal bei der Geschäftsführung.

Kümmern sich Controller um M&A, sind sie zumeist mit zwei Kernaufgaben betraut. Die erste bedient das – empirisch valide – Klischee, dass Strategen und/oder Manager das Geschäft stets entwickeln und vorantreiben wollen und dabei von Chancen getrieben sind, Controller dagegen eher Risiko scheuen und den Vorteil schwarz auf weiß gerechnet sehen wollen. Gerade bei M&A-Opportunitäten ist beides wichtig und schwierig zugleich. Der Einblick in die sich bietende Kaufmöglichkeit ist häufig doch arg begrenzt. (Viele) Hypothesen müssen folglich konkrete Fakten ergänzen. Hierin liegt ein erhebliches Risikopotenzial. Mit einem hohen, aber anders gelagerten Risiko haben es Controller zu tun, wenn Start-ups akquiriert werden sollen. Controller dürfen hier nicht den Fehler machen, dieselben Maßgrößen des Erfolgs anzuwenden wie bei marktbekannten Zukäufen. Eine Einzelinvestition lässt sich nicht hinreichend sicher evaluieren. Eine Portfoliosichtweise ist erforderlich. Aufgabe von Controllern wäre es dann auch, das Vorhandensein eines solchen Portfolios „einzuklagen“. Die zweite Aufgabe für Controller im M&A-Prozess besteht darin, die Einbettung der möglichen Akquisition in das bisherige Geschäft vorzudenken. Controller müssen so unter anderem sicherstellen, dass die bestehenden Erwartungen über mögliche Synergien zu bestehenden Ge-



Utz Schäffer



Jürgen Weber

schaftsfeldern genügend Realismus aufweisen, also Erfolg versprechende Integrationspläne vorhanden sind, dass die Auswirkungen des Mergers auf die unterschiedlichen Steuerungsebenen – von der Strategie bis zum Jahresbudget – hinreichend durchdacht und ausgearbeitet sind, dass die Cashflows und die finanziellen Ergebnisse auch nach dem Merger genügend zeitnah Freude für die Anteilseigner versprechen und schließlich auch, dass die Bilanz des Unternehmens nach dem Kauf keinerlei Verwerfungen zeigt.

Beide genannten Aufgaben adressieren wichtige Fähigkeiten und Tugenden von Controllern: strategische und operative Geschäftskennntnisse, eine integrative ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen, die Fähigkeit, Ideen in wirtschaftlich belastbare Zahlen zu verwandeln, und schließlich das Vermögen, Risiken und Chancen in der Balance zu halten. Controller, die das beherrschen, sind als Business Partner bei ihren Managern sehr gefragt, und dies nicht nur als Controller. Vielmehr steht ihnen das Tor zu einer Management-Karriere im Unternehmens weit offen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünschen Ihnen

Utz Schäffer

Jürgen Weber