

UNTERNEHMENSAKQUISITION / Emotionale Ebene

Der Mensch als letztlich entscheidender Faktor

Von HARALD LINK

Sowohl in der Fachliteratur als auch in der Praxis des Unternehmens- und Beteiligungskaufes wird das Thema regelmäßig in Form einer Aneinanderreihung betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Teilaspekte abgehandelt, ohne dabei die menschliche Komponente als entscheidenden Faktor für einen erfolgreichen Abschluß hinreichend zu berücksichtigen.

So darf es denn auch nicht verwundern, daß die weitaus überwiegende Zahl geplanter Transaktionen nicht etwa an mangelndem Sachverstand scheitert, sondern vielmehr daran, daß emotionale Aspekte und die hieraus resultierenden Probleme im zwischenmenschlichen Bereich weitestgehend vernachlässigt worden sind.

Um die Anzahl erfolgreicher Unternehmensakquisitionen nennenswert zu erhöhen, muß es deshalb künftig primär darum gehen, daß zwischen den Verhandlungspartnern zuallererst ein verständnisvolles Klima für die Situation der jeweils anderen Seite geschaffen wird, welches durch Offenheit, Höflichkeit und Fairneß gekennzeichnet ist.

Eine Harmonisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen und der Aufbau einer positiven Verhandlungsatmosphäre wird jedenfalls nicht durch den Einsatz möglicherweise kurzfristig erfolgreicher Verhandlungsstrategien (z.B. Ausnutzen der physischen und psychischen Kondition, Einsatz rhetorischer Mittel oder auch Verhandeln unter Zeitdruck bzw. Aussitzen von Problemen) erreicht.

Unternehmensakquisitionen sind komplexe Vorgänge, bei denen insbesondere der Zeitfaktor und die sich dabei auf rationaler und emotionaler Ebene ergebenden Veränderungen

eine wichtige Rolle spielen. Daher muß früh auf eine konstruktive und vertrauensvolle Basis hingearbeitet werden, damit sich im Hinblick auf das gemeinsame Ziel eine Stabilisierung ergibt und sich der avisierte Abschluß harmonisch entwickeln kann.

Generell sollte vermieden werden, daß die Verhandlungskompetenz auf nachgeordnete Mitarbeiter delegiert wird, die im Rahmen ihres normalen Tagesgeschäftes nicht mit Unternehmensakquisitionen befaßt sind. Hierdurch würde die Kontinuität und Intensität der emotionalen Beziehung, sofern sie in einem solchen Fall überhaupt in ausreichendem Maße aufgebaut werden kann, bei Fortschreiten des Akquisitionsprozesses durch Einschaltung der obersten Führungsinstanz empfindlich gestört oder gar unterbrochen.

Als Folge hiervon käme es — sei es als Protesthaltung aus Enttäuschung oder als willkommener Anlaß — auf Seiten des Verkäufers zu Irritationen und einer Veränderung seines emotionalen Entscheidungsfeldes mit der möglichen Konsequenz, daß er die Verhandlungen abbricht.

Ein häufig gemachter Fehler bei Übernahmeverhandlungen besteht im übrigen darin, daß frühzeitig zu viele Personen mit Spezialwissen eingeschaltet werden, denen unter Umständen der Blick für das Wesentliche fehlt. Hierdurch kann die entscheidende persönliche Beziehung nicht im erforderlichen Umfang aufgebaut werden. Außerdem wird ein positives Verhandlungsergebnis durch eine Vielzahl von Meinungen und Ratschlägen zu Detailspekten gefährdet.

**Link & Partner
Hamburg**