

Brösel, Gerrit ; Buchert, Heiko:

***Die Akquisition von Unternehmen in Osteuropa und die
Bedeutung der weichen Faktoren***

Zuerst erschienen in:

Kooperation von kleinen und mittleren Unternehmen in Europa:
Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2004 in der Edition "Kleine
und Mittlere Unternehmen" / hrsg. von Jörn-Axel Meyer,
Lohmar [u.a.] : Eul, 2004
ISBN 3-89936-206-3
S. 331-363

Die Akquisition von Unternehmen in Osteuropa und die Bedeutung der weichen Faktoren

Gerrit Brösel, Heiko Burchert

1 Einführung

Die Umwelt von kleinen und mittelgroßen sowie von großen Unternehmen ist seit einigen Jahren einem sowohl umfänglichen als auch sehr dynamischen Wandel ausgesetzt (vgl. nachfolgend Buse 1997, S. 442 f.). Beispielhaft können die fortschreitende Globalisierung, die u. a. durch die technischen Entwicklungen ausgelöste Konvergenz von Märkten, die Osterweiterung der Europäischen Union (vgl. u. a. Burchert 1996) sowie die als „Basel II“ bezeichnete und unter der Federführung des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht entstandene neue Eigenkapitalvereinbarung der Banken (vgl. z. B. Brösel/Rothe 2003) genannt werden. Hieraus resultiert – neben dem Komplexitätsanstieg in Entscheidungssituationen (vgl. Keuper 2001, S. 17 ff.) – ein verstärkter Wettbewerb auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, denen die betroffenen Unternehmen begegnen müssen. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verzeichnen vor diesem Hintergrund und in Anbetracht großenbedingter Ressourcendefizite einen erheblichen Handlungsbedarf. Um angesichts dieser veränderten Rahmenbedingungen mit einem KMU langfristig nachhaltige Gewinne zu erwirtschaften und dessen dauerhafte Existenz zu sichern, werden Internationalisierungsstrategien verfolgt sowie die in diesem Zusammenhang in Frage kommenden zwischenbetrieblichen Kooperationen und Unternehmensakquisitionen durchgeführt.

Da sich letztere neben dem Export als dominierende Eintrittsstrategie in ausländische Märkte etabliert haben (vgl. Fayerweather 1975, S. 74 f.), steht die betriebswirtschaftliche Analyse von Unternehmensakquisitionen in Osteuropa unter besonderer Berücksichtigung der weichen Faktoren im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtungen. Als Akquisition wird hierbei die „Übernahme einer Unternehmung mittels des Erwerbs ihrer Anteile oder ihrer Vermögensgüter“ (Olbrich 1999, S. 2; vgl. hier auch die Hinweise zur weiterführenden Literatur zum Akquisitionsbegriff) verstanden. Ziel ist es, einerseits die Phasen des Akquisitionsprozesses darzustellen und ihn mit den Funktionen der Unternehmensbewertungstheorie zu verknüpfen. Anhand von Beispielen soll in einzelnen Phasen die Bedeutung potenzieller weicher Faktoren deutlich gemacht werden. Hierbei wird nicht der Anspruch verfolgt, ein fertiges Konzept zur Berücksichtigung weicher Faktoren bei der Akquisition von Unternehmen in Osteuropa zu präsentieren, vielmehr soll das Problemfeld strukturiert und ein Ansatz zur Problemlösung geliefert werden. Vor dem zu diesem Zweck erforderlichen Brückenschlag vom Unternehmensakquisitionsprozess zu der funktionalen Unternehmensbewertungstheorie unter besonderer Berücksichtigung der weichen Faktoren werden – im Rahmen der theoretischen Vorüberlegungen – die hier betrachtete Unternehmensgruppe, die Ziele und Entscheidungsfelder dieser Unternehmen und von deren Eignern (nachfolgend auch als Eigentümer, Unternehmer oder Inhaber bezeichnet) im Osteuropageschäft, der Internationalisierungs- und der Akquisitionsprozess, die im Rahmen von Unternehmensakquisitionen in Osteuropa erforderlichen Grundlagen der funktionalen Unternehmensbewertungstheorie sowie schließlich die weichen Faktoren charakterisiert.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Kleine und mittlere Unternehmen

Die für kleine und mittlere Unternehmen im deutschen Sprachraum verwendeten Begriffe (wie z. B. „kleine und mittlere Unternehmen“, „Klein- und Mittelunternehmen“, „Mittel- und Kleinbetriebe“ und „Mittelstand“ sowie die Abkürzung „KMU“, die nachfolgend synonym gebraucht werden) sind nicht annähernd so vielfältig, wie die für KMU im Rahmen von quantitativen Abgrenzungsversuchen vorliegenden Obergrenzen (vgl. beispielsweise die Größenklassen gemäß § 267 HGB, die Empfehlungen der Europäischen Union sowie die Kriterien des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn, und des Bundesverbandes deutscher Banken). Obschon die Abgrenzung der KMU von Großunternehmen mithilfe der numerischen Messgrößen auf den ersten Blick relativ einfach erscheint, kann eine sinnvolle Differenzierung nur mit qualitativen Merkmalen erfolgen, weil diese gleichzeitig den Vorteil haben, den „Einblick in das Wesen der Betriebe“ (Mugler 1998, S. 19) zu erleichtern (zu quantitativen Abgrenzungskriterien und den damit verbundenen Problemen vgl. Matschke/Brösel 2003, S. 158, sowie auch Dintner/Schorcht 1999, S. 87, und Vincenti 2002, S. 30 ff.). Da im Rahmen einer qualitativen Abgrenzung weniger die Richtigkeit, sondern vielmehr die Zweckmäßigkeit im Mittelpunkt steht (vgl. Frank 1994, S. 18), lassen sich in der betriebswirtschaftlichen Literatur (siehe ausführlich Pfohl 1997 sowie z. B. auch das Institut der Wirtschaftsprüfer 1998, S. 27) auch eine Vielzahl qualitativer Abgrenzungsmerkmale finden. Nachfolgend sind deshalb vier Kriterien zusammengefasst, welche die im vorliegenden Beitrag betrachteten Unternehmen charakterisieren sollen (vgl. zu nachfolgenden Kriterien Matschke/Brösel 2003, S. 159, und die dort angegebene Literatur).

Personalunion von Eigentümer und Geschäftsführer:

Eigentümer leiten ihre kleinen und mittleren Unternehmen gewöhnlich selbst. Die Unternehmen stellen im Sinne der persönlichen Einkommensquelle die wirtschaftliche Existenzgrundlage des Inhabers dar. Der Eigentümer, der zwar regelmäßig über beträchtliche branchenspezifische, seltener jedoch über ausgeprägte betriebswirtschaftliche Kenntnisse verfügt, nimmt i. d. R. unmittelbar am Betriebsgeschehen teil und ist deshalb auch in den Akquisitionsprozess zwingend und auf Dauer eingebunden.

Gravierend unvollkommener Kapitalmarkt:

Für die betrachteten Unternehmen stellt das Vermögen der Unternehmenseigner und ihrer Familien eine wesentliche und gewöhnlich stark begrenzte Kapitalbasis dar. Zusätzliches Fremd- oder Eigenkapital aufzunehmen und kurzfristige Liquiditätengpässe zu überbrücken, fällt diesen Unternehmen im Vergleich zu börsennotierten Großunternehmen schwer. Diese Finanzierungsprobleme beruhen aus neoinstitutionalistischer Sicht auf asymmetrischen Informationsverteilungen, welche insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen weitaus charakteristischer sind als für große Unternehmen. Aus den Informationsproblemen resultieren die Existenz von Finanzintermediären und das Vorhandensein eines unvollkommenen Kapitalmarktes. Letzterer bewirkt, dass das Kapital knapp ist sowie Soll- und Habenzins voneinander abweichen (siehe weiterführend Hering 2003, S. 131 ff.). Die Unvollkommenheit des Kapitalmarktes stellt insbesondere für KMU, die gewöhnlich auch keinen Zugang zum anonymen Kapitalmarkt haben, ein erhebliches Finanzierungshemmnis dar.

Eigentümer als zentrale Entscheidungsinstanz:

Für den Eigentümer sind kleine und mittlere Unternehmen auf Grund ihrer Größe überschaubar. Die Beziehungen zwischen dem Eigner und den Mitarbeitern lassen sich als eng

und informell charakterisieren. Die Organisationsstruktur ist durch kurze und direkte Anweisungs- und Informationswege gekennzeichnet. Zumeist stellt der Eigner die zentrale Entscheidungsinstanz dar und behält sich jegliche Entscheidungskompetenz vor. Inwieweit eine Internationalisierungsstrategie durch das KMU verfolgt und eine eventuell damit verbundene Akquisition von Unternehmen in Osteuropa getätigt wird, hängt deshalb von den kognitiven Einstellungen des Unternehmers ab. „Von besonderer Bedeutung sind dabei die Prozesse der Wahrnehmung, Selektion und Interpretation der Stimuli, der Informationsgewinnung, der Bildung von Erwartungen in bezug auf Vorteile und Barrieren [...] [möglicher Internationalisierungsstrategien] (und entsprechend die Erreichung von Unternehmenszielen), des Lernens, der Bildung und Veränderung von Attitüden, aber auch etwa der Aufrechterhaltung bzw. Wiederherstellung von kognitiver Konsistenz. Die Prozesse (speziell der Wahrnehmung und Verarbeitung der Stimuli) sind eng verknüpft mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Entscheidungsträger, wie kognitivem Stil, Werten und Einstellungen – vor allem im Sinne der Auslandsorientierung – Risikoneigung oder Haltung gegenüber Ambiguität“ (Bamberger/Evers 1997, S. 387).

Bedeutende Abhängigkeit des Unternehmenserfolges vom Eigentümer:

Da zwischen dem Eigentümer und dem Umfeld des kleinen oder mittleren Unternehmens ein enges Netz persönlicher Kontakte besteht, sind die Erfolge des Unternehmens erheblich von der Person des Eigentümers abhängig. Darüber hinaus ist die Unsicherheit im Vergleich zu Großunternehmen signifikant höher, weil KMU u. a. weniger diversifiziert sowie auf Grund ihrer hohen Eigen- und Fremdkapitallücken und ihrer spezifischen Liquiditätsschwierigkeiten krisenanfälliger sind. Zudem stehen den KMU oftmals geringere Planungsressourcen als den Großunternehmen zur Verfügung.

Aus den aktuellen Entwicklungen, die sich z. B. durch „Basel II“, die mögliche Rechtsform der so genannten „Ich-AG“ sowie die Problematik der Unternehmensnachfolge ergeben, resultieren erhebliche Änderungen in den Rahmenbedingungen für kleine und mittlere Unternehmen. Hieraus können zwar Auswirkungen auf die Bedeutung der hier dargestellten qualitativen Kriterien resultieren, ein einzelnes Kriterium erübrigt sich deshalb jedoch nicht. Da z. B. als Folge von „Basel II“ eine Konditionenspreizung zu erwarten ist, kann sich die Bedeutung des weiterhin gravierend unvollkommenen Kapitalmarktes für ein KMU weiter erhöhen, wenn aufgrund der geringen Bonität eines kleinen oder mittleren Unternehmens negative Auswirkungen auf die Kreditkonditionen und/oder gar auf den zur Verfügung gestellten Kreditumfang zu erwarten sind, oder aber auch leicht verringern, wenn ein KMU infolge einer verbesserten Einstufung beim anstehenden Rating auf günstigere Kreditkonditionen hoffen kann (vgl. insb. Matschke/Brösel 2003, S. 171 f.). Zudem wird auch in Anbetracht der anstehenden Unternehmensnachfolgen (vgl. z. B. Hering/Olbrich 2003, Olbrich 2003) die Bedeutung der Abhängigkeit des Unternehmenserfolges vom Eigentümer als Kriterium nicht negiert, vielmehr gewinnt dieses Merkmal sogar für die betroffenen und auch die nicht betroffenen KMU weiter an Gewicht; für Letztere, weil hieraus ein gewaltiger Wettbewerbsvorteil resultieren kann, und für Erstere, weil versucht werden muss, die bestehenden Netzwerke weitgehend aufrecht zu halten.

2.2 Ziele und Entscheidungsfelder im Osteuropageschäft

Rationale Unternehmensführung bedingt rationale Entscheidungen (vgl. zu nachfolgenden Ausführungen z. B. Brösel 2002, S. 15; siehe hierzu auch das Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie von Sieben/Schildbach 1994, S. 15 ff.). Diese erfordern aus Sicht der Geschäftsführer und Eigner kleiner und mittlerer Unternehmen – neben der notwendigen Kenntnis des Entscheidungsfeldes – Informationen über die erstrebenswerten Sachver-

halte (Ergebnisdefinition) und über die Intensität, mit der diese erstrebt werden (Präferenzen). In den Zielplänen von kleinen und mittleren Unternehmen sollten deshalb die Wertesysteme der Eigner abgebildet sein, die für die Entscheidungsfindung und somit auch für die Führung der kleinen und mittleren Unternehmen relevant sind.

Eine anstehende Unternehmensakquisition durch ein kleines oder mittleres Unternehmen im Ausland (und somit auch die damit verbundene Internationalisierung) wird von den Zielen des Eigners ausgelöst und beeinflusst. Eine Systematisierung von Zielen, die mit einer Internationalisierung verfolgt werden, findet sich bei Macharzina. Dieser unterscheidet in ökonomische und nicht-ökonomische, in offensive und defensive sowie in ressourcen-, produktions- und absatzorientierte Ziele (vgl. nachfolgend Macharzina 2003, S. 839 f.):

Ökonomische und nicht-ökonomische Ziele:

Da kleine oder mittlere Unternehmen gewöhnlich die wirtschaftliche Existenzgrundlage im Sinne der persönlichen Einkommensquelle des Inhabers darstellen, stehen i. d. R. auch bei der Internationalisierung ökonomische Ziele im Vordergrund (nachfolgende Ausführungen erfolgen in Anlehnung an Matschke/Brösel 2003, S. 163). Das Interesse der Eigner richtet sich vornehmlich auf finanzielle Vorteile oder auf einen finanziellen Nutzen, d. h., sie streben nach einem Zufluss, der in Form von Zahlungen an den Eigner (Entnahmen oder Ausschüttungen) sowie Auszahlungsersparnissen des Eigners auftreten und gemessen werden kann. Mit dem daraus resultierenden Vorteilsstrom wird dem Eigner die Möglichkeit gegeben, seine Konsumbedürfnisse zu befriedigen. Zur Operationalisierung dieser finanziellen Zielsetzung lassen sich mit der Vermögens- und der Einkommensmaximierung zwei auf dem unvollkommenen Kapitalmarkt nicht äquivalente unmittelbar zahlungsstromorientierte Varianten der Wohlstandsmaximierung unterscheiden (vgl. hierzu Hering 2003, S. 19 ff.):

- Bei der Vermögensmaximierung wird unter der Restriktion eines fest vorgegebenen Entnahmestroms das Ziel verfolgt, eine entsprechend der Konsumpräferenz gewichtete Ausschüttung zu maximieren. Die Summe der gewichteten Ausschüttungen entspricht der Zielfunktion. Der für jeden Zeitpunkt vorzugebende Gewichtungsfaktor spiegelt dabei die subjektive Wertschätzung einer Ausschüttung in Relation zu den sonstigen Ausschüttungszeitpunkten wider. Als Spezialfälle der Vermögensmaximierung erweisen sich die Endwert- sowie die Barwertmaximierung.
- Hingegen wird bei der Einkommensmaximierung unter der Restriktion fest vorgegebener Ausschüttungen zu definierten Zeitpunkten dasjenige Investitions- und Finanzierungsprogramm gesucht, welches die Breite eines Entnahmestroms maximiert. Die Relation der zu ermittelnden Entnahmebeträge steht bei dieser Variante der Wohlstandsmaximierung schon vorab fest.

Für die Wahl zwischen diesen Zielsetzungen sind die individuellen Präferenzen des Eigners oder der Gruppe von Eignern ausschlaggebend. Ist schon die Darstellung der erforderlichen Konsumnutzenfunktion eines Einzelnen schwierig, vergrößern sich die Probleme bei einer Vielzahl von Eignern. Die Wahl der „richtigen“ Zielsetzung entzieht sich rationaler theoretischer Darstellungen, weil hier Werturteile über subjektive Präferenzen gefällt werden müssten. Wird durch entsprechend formulierte Restriktionen sichergestellt, dass die Entnahmen nicht zu einem Verlust der Unternehmenssubstanz führen, erweisen sich beide Alternativen als geeignete Zielsetzungen betriebswirtschaftlicher Modelle.

Damit der Unternehmer seine Konsumbedürfnisse befriedigen kann, muss das Unternehmen neben dem Streben nach Gewinnmaximierung bzw. dem Streben nach angemessenen Gewinnen sicherungs- und wachstumsorientierte Ziele verfolgen. Gründe für die Internationalisierung eines KMU können diesbezüglich der Ausgleich der inländischen Konjunkturzyklen oder die Partizipation am dynamischen Wachstum ausländischer Märkte sein. Insbesondere

im Auslandsgeschäft werden durch die Eigner der KMU – u. a. mit der Befriedigung von Macht- und Einflussbedürfnissen sowie dem Streben nach Prestige – auch vielfach nicht-ökonomische Ziele verfolgt.

Offensive und defensive Ziele:

Die Ziele kleiner und mittlerer Unternehmen haben bei der Internationalisierung einen offensiven Charakter, wenn die Unternehmen beispielsweise ihre Kernkompetenzen (vgl. hierzu den Kernkompetenzansatz u. a. in Keuper/Hans 2003, S. 85 ff.) auf dem ausländischen Markt nutzen wollen oder auch eine Verlängerung ihrer Produktlebenszyklen anstreben. Demgegenüber verfolgen KMU mit der Internationalisierung defensive Ziele, wenn z. B. den Mitbewerbern auf die ausländischen Märkte gefolgt wird, um bestehende Wettbewerbsnachteile auszugleichen oder das KMU die Produktion im Ausland aufnimmt, um seine im Inland gefährdete Marktposition zu stabilisieren.

Ressourcen-, produktions- und absatzorientierte Ziele:

Wird davon ausgegangen, dass durch Internationalisierung u. a. die Versorgungssicherheit mit (kostengünstigeren und/oder qualitativ hochwertigeren) Rohstoffen verbessert werden kann, stehen ressourcenorientierte Ziele im Vordergrund des Auslandsengagements der KMU. Produktionsorientierte Ziele dominieren, wenn z. B. angenommen wird, dass im Ausland ein kostengünstigerer Leistungserstellungsprozess durchlaufen werden kann. Absatzorientierte Aspekte stehen bei einer Internationalisierung im Vordergrund, wenn das KMU beispielsweise Umsatzwachstum durch Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland erreichen will.

Während Zielpäne Ausdruck des Willens des Eigners eines kleinen oder mittleren Unternehmens sind, gibt das Entscheidungsfeld Auskunft über den individuellen Möglichkeitsraum des KMU. Es umschreibt die zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten und die Restriktionen, die durch den Eigner im Rahmen seiner Unternehmertätigkeit zu beachten sind. Das Entscheidungsfeld ist somit Ausdruck seines Könnens (vgl. hierzu Sieben 1968, S. 14, Sieben/Schildbach 1994, S. 15, Matschke/Brösel 2003, S. 163 f.) und durch finanz- und realwirtschaftliche Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen geprägt (vgl. Hering 1999, S. 14 ff.).

Die realwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen ergeben sich u. a. aus der derzeitigen Ausstattung mit Gütern und Personal sowie der Gesamtheit der Möglichkeiten, weitere Güter zu erwerben oder zu veräußern sowie Mitarbeiter einzustellen oder gegebenenfalls zu entlassen. Durch Internationalisierung werden sich die realwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen eines KMU wandeln. Ausgewählte Beispiele (vgl. hierzu Macharzina 2003, S. 847 ff., sowie Bielicka 1999, S. 201, und Matschke/Olbrich 2000, S. 63) der sich durch das Osteuropageschäft möglicherweise verändernden realwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen wurden in nachfolgender Tabelle den güterwirtschaftlichen Grundfunktionen eines KMU „Beschaffung und Produktion“ sowie „Absatz“ und „Entsorgung“ zugeordnet.

	Möglichkeiten	Beschränkungen
Beschaffung und Produktion	<ul style="list-style-type: none"> - sinkende Transportkosten - Durchsetzung international gültiger Standards - Massenproduktion 	<ul style="list-style-type: none"> - höheres Transportrisiko - Investitionszusagen - Arbeitsplatzgarantien im Hinblick auf eine hohe Arbeitslosigkeit
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> - Abbau tarifärer Handelshemmnisse - fortschreitende Homogenisierung der Geschmacksrichtungen bei gleichzeitiger Aufspaltung der Märkte in Kundensegmente - zunehmende Homogenisierung von geforderten Spezifikationen 	<ul style="list-style-type: none"> - höheres Transportrisiko - Substitution der an Bedeutung verlierenden Zölle und Abgaben durch nicht-tarifäre oder willkürliche Handelshemmnisse (z. B. Preis- und Mengenbeschränkungen bei Ein- und Ausfuhren, Bevorzugung inländischer Anbieter, Verbraucherschutzvorschriften)
Entsorgung	<ul style="list-style-type: none"> - mildere Umweltgesetzgebung 	<ul style="list-style-type: none"> - schärfere Umweltgesetzgebung

Tab. 1: Ausgewählte, sich durch Internationalisierung möglicherweise ergebende Veränderungen der realwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen eines KMU

Die Möglichkeiten und Beschränkungen bedingen sich gegenseitig und zwar unabhängig davon, ob sich das Engagement im Osteuropageschäft ausschließlich auf eine dort durchzuführende Beschaffung und Produktion oder auf eine absatzseitige Nutzung der hinzugewonnenen Marktpotenziale bzw. nur auf die Entsorgung begrenzt. Oftmals sind alle Betätigungsfelder eng miteinander verbunden. Die Möglichkeit, neue Märkte zu nutzen, kann beispielsweise sowohl beschaffungs- und produktionsseitige (Investitionszusagen und Arbeitsplatzgarantien) als auch absatzseitige Beschränkungen (willkürliche Bevorzugungen inländischer Anbieter) mit sich bringen.

Ausprägungen des finanzwirtschaftlichen Aktionsraums sind z. B. die zur Verfügung stehenden liquiden Mittel, Geldanlage- und Kreditaufnahmemöglichkeiten sowie Kreditbeschränkungen. Dabei ist u. a. zu beachten, dass Kreditgeber i. d. R. bei steigendem Verschuldungsgrad erhöhte Sollzinsen verlangen. Auf Grund der bereits dargestellten gravierenden Unvollkommenheit des Kapitalmarktes ist der finanzwirtschaftliche Aktionsraum von kleinen und mittleren Unternehmen zudem durch folgende Einschränkungen geprägt (vgl. Burchert et al. 1998, S. 247): Soll- und Habenzins liegen bei KMU i. d. R. weiter auseinander als bei Großunternehmen; es besteht das Erfordernis einer permanenten Zahlungsfähigkeit (Liquidität); zudem können Interdependenzen, Ganzzahlungsforderungen und Ausschlussbedingungen bei Wahlproblemen den finanzwirtschaftlichen (aber auch den realwirtschaftlichen) Aktionsraum beeinflussen.

Diese Problemlagen finden ihre Ergänzung in den Risiken der Internationalisierungsbestrebungen eines KMU. Ausgehend von Matschke/Olbrich (2000, S. 63 ff.) sind bezogen auf den finanzwirtschaftlichen Aktionsraum bei Geschäftsbeziehungen – insbesondere mit osteuropäischen Ländern – die Währungsrisiken sowie die Risiken aus dem zwischenstaatlichen Zahlungsverkehr, wie z. B. die Konvertierungs- und Transferrisiken, zu berücksichtigen. Allerdings darf die zu beobachtende Liberalisierung der Kapitalmärkte im Hinblick auf die finanzwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen nicht unberücksichtigt bleiben.

2.3 Internationalisierungs- und Akquisitionsprozess

Bevor nun die Darstellung des Prozesses einer Unternehmensakquisition im Ausland erfolgt, werden der Begriff „Internationalisierung“ erläutert und anschließend mögliche Internationa-

lisierungsformen klassifiziert. Wird lediglich auf die hoheitlichen Grenzen der Bundesrepublik Deutschland (Inland) abgestellt, kann von Internationalisierung (vgl. hierzu Bamberger/Evers 1997, S. 379 ff.) gesprochen werden, sobald ein Unternehmen außerhalb dieser Grenzen tätig ist, sich also auf ausländischen Märkten engagiert. Im Sinne dieser Definition als punktueller Akt ist jedoch fraglich, ob schon ein erster Export ins oder erst eine Investition im Ausland als Internationalisierung gilt. Selbst die Betätigung eines Unternehmens auf Beschaffungsmärkten könnte eine Internationalisierung begründen. Die einfachste Form der Internationalisierung würde somit die Beschaffung von Informationen über das Internet darstellen, wenn diese von einem im Ausland befindlichen Server abgerufen werden. Nachfolgend wird Internationalisierung deshalb als Prozess verstanden, „der ein wachsendes bzw. variierendes Engagement auf internationalen Märkten beinhaltet“ (Bamberger/Evers 1997, S. 379).

Innerhalb dieses Prozesses können kleine und mittlere Unternehmen unterschiedliche Internationalisierungsaktivitäten entfalten (zur Bedeutung der Internationalisierung für KMU vgl. Bamberger/Evers 1997, S. 378), die z. B. bezüglich Intensität, Kapitalbeteiligung und Risikoübernahme differenziert werden können. In Abb. 1 werden mögliche Internationalisierungsformen dargestellt, die sich hinsichtlich Kapitalbeteiligung und Ressourcentransfer (im Sinne von Wissens- oder Know-how-Transfer) unterscheiden lassen (vgl. hierzu auch Bamberger/Evers 1997, S. 393 ff.). Die einfachste Form – ohne Kapitalbeteiligung und ohne wesentlichen Ressourcentransfer – stellt hierbei der Export dar. Während der indirekte Export durch die Einschaltung inländischer Absatzmittler gekennzeichnet ist, wird beim direkten Export ein unmittelbarer Kontakt zu den ausländischen Nachfragern hergestellt. Erfolgt der Auftritt auf dem ausländischen Markt durch Franchising, Lizenzvergabe oder mit Management- und Produktionsverträgen, wird von einer Internationalisierung mit bedeutendem Ressourcentransfer – die jedoch i. d. R. noch ohne (wesentliche) Kapitalbeteiligung einhergeht – gesprochen.

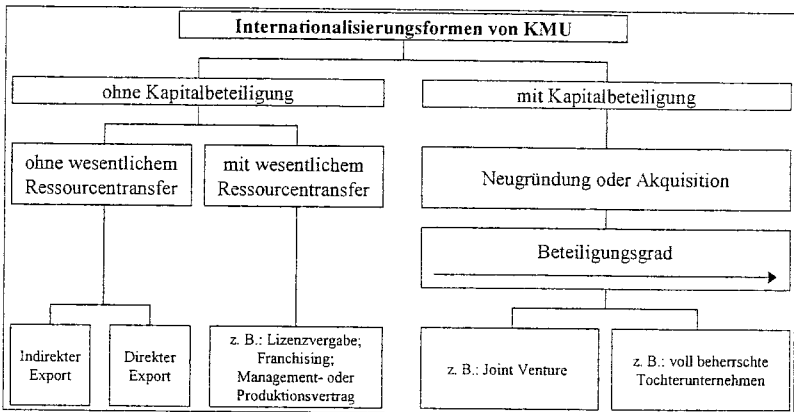


Abb. 1: Mögliche Internationalisierungsformen von KMU

Neben diesen Internationalisierungsformen ohne Kapitalbeteiligung können kleine und mittlere Unternehmen auch Auslandsengagements mit Kapitalbeteiligung tätigen. Hierbei wird einerseits hinsichtlich der Wahl zwischen Neugründung oder Akquisition und andererseits bezüglich des Beteiligungsgrades unterschieden. Teilweise lassen gesetzliche Regelungen eines Staates jedoch nur Engagements von ausländischen Investoren mit Geschäftsanteilen unter 50% oder gar nur zeitlich befristete Engagements zu, so dass in diesen Fällen oft Joint Ventures gegründet werden. Joint Ventures stellen wirtschaftliche Aktivitäten einer geringen Anzahl unabhängiger Partner dar, die zur Verwirklichung eines gemeinsamen wirtschaftli-

chen Zieles innerhalb eines fest umrissenen Tätigkeitsbereiches dienen, hierfür Beiträge leisten und am Management dieser Aktivitäten beteiligt werden (vgl. weiterführend Focke 1998, S. 7 ff., Brösel/Focke 2004, S. 102 f.). Allerdings erscheint auch – vor allem auf Grund der durch die Osterweiterung der Europäischen Union zunehmenden Rechtssicherheit – eine Gründung oder ein Erwerb von Tochterunternehmen mit unterschiedlichem Beteiligungsgrad durch kleine und mittlere deutsche Unternehmen im Ausland möglich.

Darüber hinaus werden in der jüngeren Literatur beispielsweise strategische Allianzen und Netzwerkstrukturen als Formen der Auslandstätigkeit mit KMU in Verbindung gebracht (vgl. Johannisson 1995, Bamberger/Evers 1997, S. 396). Eine hohe Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die Auswahl der Partner sowie die Pflege der Beziehungen zwischen den Partnern. Hierbei spielt das Koordinationsinstrument „Vertrauen“ eine entscheidende Rolle (vgl. zum Netzwerkbegriff Bouncken 2003a, S. 452 ff., sowie zum Kooperationsverständnis und zu Kooperationsmöglichkeiten Bouncken 2003b, S. 388 ff.).

Das Auslandsengagement eines KMU kann die hier dargestellten möglichen Internationalisierungsformen in unterschiedlicher Weise durchlaufen. Einerseits können die Aktivitäten einzeln oder parallel durchgeführt werden. Andererseits kann ein Auslandsengagement – unter Beachtung der gesetzlichen Regelungen des jeweiligen Landes – sowohl mit jeder einzelnen Form beginnen als auch die Internationalisierungsformen als einzelne Stufen interpretieren, die in einer bestimmten Abfolge beschritten werden (sollen). Abb. 2 stellt den Internationalisierungsprozess mit unterschiedlichen Pfaden im Sinne von stufenartigen Entwicklungsphasen dar (vgl. Bamberger/Evers 1997, S. 397 ff.).

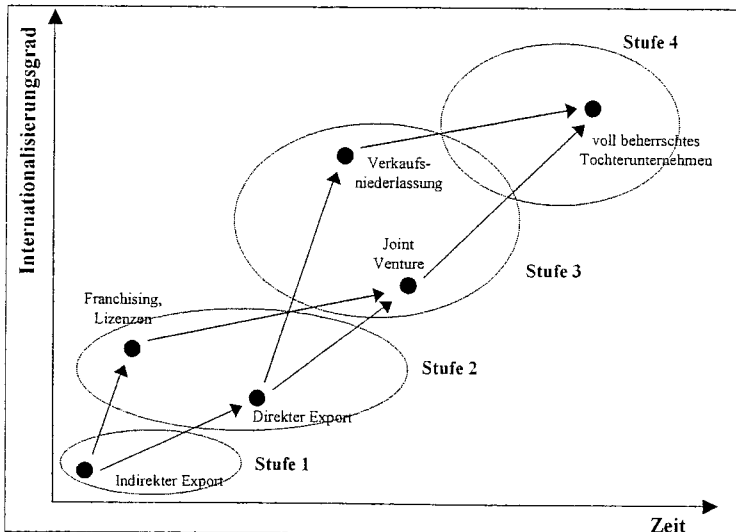


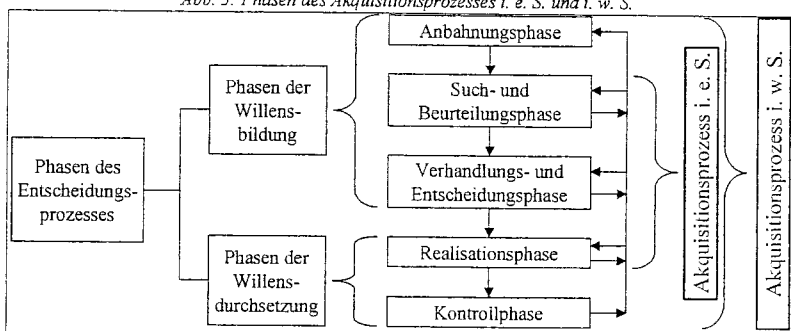
Abb. 2: Mögliche Pfade im Internationalisierungsprozess
(Quelle: Bamberger/Evers 1997, S. 399)

Da in der Stufe 1 (vgl. zu den hier dargestellten Stufen Macharzina 2003, S. 863 f.) lediglich indirekte Exporte in sporadischer Weise durchgeführt werden, bestehen nur wenig ausgeprägte Beziehungen zum Ausland. In der Stufe 2 erfolgen – gewöhnlich flankiert von Franchising und/oder Lizenzvergabe – aktive direkte Exporte zur Durchdringung des ausländischen Markt-

tes. Während in der ersten Stufe üblicherweise keine Auswirkungen auf die Organisationsstruktur des kleinen oder mittleren Unternehmens zu erwarten sind, muss im Rahmen der zweiten Stufe der Aufbau einer eigenen Exportabteilung erfolgen oder zumindest ein Mitarbeiter explizit mit der Betreuung der Auslandsaktivitäten beauftragt werden. Zur verbesserten Marktdurchdringung erfolgt innerhalb der Stufe 3 die Erstellung der Erzeugnisse des Unternehmens z. B. mittels internationaler Joint Ventures im Ausland. Der Verkauf kann u. a. über eigene Verkaufsniederlassungen erfolgen. Ab dieser Stufe sind die Aktivitäten der kleinen und mittleren Unternehmen in verschiedenen Ländern nur noch unwesentlich aufeinander abgestimmt. Auf der Stufe 4 erfolgen – nach Gründung oder Erwerb eines Unternehmens im Ausland – die Auslandsaktivitäten im Wesentlichen durch eine beherrschte Leistungserstellungseinheit. Dieses ausländische Tochterunternehmen sollte über eigene Liefer-, Leistungs- und Informationsbeziehungen verfügen.

Ist der Erwerb eines Unternehmens im Ausland geplant, erfolgt dies durch eine so genannte Unternehmensakquisition. Wird einer Akquisition ein dynamisches prozessorientiertes Verständnis zugrunde gelegt, können verschiedene Prozessphasen unterschieden werden. Der Akquisitionsprozess i. e. S. umfasst (in Anlehnung an Olbrich 1999, S. 52) die Such- und Beurteilungsphase, die Verhandlungs- und Entscheidungsphase und schließlich die Realisationsphase. Wird die Sichtweise um die vorgeschaltete Anbahnungsphase und die nachgelagerte Kontrollphase erweitert, kann vom Akquisitionsprozess i. w. S. gesprochen werden. Abbildung 3 zeigt die Einordnung der Akquisitionsprozessphasen in die Phasen des Entscheidungsprozesses (vgl. zum Entscheidungsprozess Matschke 1993b, S. 44 ff.). Die hier dargestellte Phasenstrukturierung des Akquisitionsprozesses stellt jedoch lediglich ein Ordnungsschema und keine Regel dar, wie die einzelnen Phasen der Reihe nach abgehandelt werden sollen. Das Schema dient dem Zweck, den Akquisitionsprozess geeignet zu strukturieren, um die Verknüpfung mit den Funktionen der Unternehmensbewertung sowie den weichen Faktoren transparenter aufzuzeigen. Die Phasen wurden deshalb – in Anlehnung an Matschke – nicht hinsichtlich ihrer zeitlichen Abfolge, sondern aufgrund ihres Inhalts abgegrenzt.

Abb. 3: Phasen des Akquisitionsprozesses i. e. S. und i. w. S.



2.4 Grundlagen der funktionalen Unternehmensbewertungstheorie

2.4.1 Grundsätze

Da nahezu sämtliche Schritte des Akquisitionsprozesses i. e. S. einer Integration der Unternehmensbewertung bedürfen, werden nachfolgend die Grundlagen der funktionalen Bewertungstheorie und ihr Bezug zum Akquisitionsprozess skizziert (vgl. zu nachfolgenden Ausführungen Brösel 2003b, Brösel/Dechant 2003, S. 136 ff.). Die funktionale Unternehmensbe-

wertungstheorie ist die seit Mitte der siebziger Jahre herrschende Lehre, mit der die kontroversen Anschauungen objektiver und subjektiver Theorie überwunden wurden. Die grundlegenden Arbeiten dieser Theorie, die auch unter der Bezeichnung „Kölner Funktionenlehre“ bekannt wurde, stammen insbesondere von Matschke (Matschke 1969, ders. 1972, ders. 1975, ders. 1976, ders. 1979) und Sieben (vgl. Sieben 1968, 1976).

Zentraler Punkt der Theorie ist die Zweckabhängigkeit des Unternehmenswertes. Der Wert eines Unternehmens ist mit Bezugnahme auf die Vorstellungen und Planungen des konkreten Bewertungsinteressenten und unter expliziter Berücksichtigung der verfolgten Aufgabenstellung der Unternehmensbewertung zu ermitteln. „Die Unternehmung hat nicht bloß für jeden Bewertungsinteressenten einen spezifischen Wert, sondern kann auch je nach Aufgabenstellung einen durchaus unterschiedlichen Wert haben“ (Matschke 1995, S. 973). Eine Bewertung hat zweckabhängig zu erfolgen. Der Unternehmenswert und das Verfahren zu seiner Ermittlung existieren nicht. Der Grundsatz der Zweckabhängigkeit wird durch die Grundsätze der Gesamtbewertung, der Zukunftsbezogenheit sowie der Subjektivität flankiert. Nach dem Grundsatz der Gesamtbewertung (vgl. Auler 1926/1927, S. 42) ist nicht die Summe der Einzelwerte der Vermögensteile des Unternehmens bewertungsrelevant; vielmehr ist das im Rahmen der Konfliktsituation zur Disposition stehende Unternehmen als wirtschaftliche Einheit zu betrachten. Der Grundsatz der Zukunftsbezogenheit (vgl. Ballwieser/Leuthier 1986, S. 548) besagt bezüglich der Bewertung eines Unternehmens, dass für das Bewertungsobjekt nur der Nutzen bewertungsrelevant ist, den ihm dieses in der Zukunft stiftet. Die Bestimmung des Wertes eines Unternehmens erfordert gemäß dem Grundsatz der Subjektivität (vgl. z. B. Moxter 1983, S. 23) die Einbettung des Bewertungsobjekts in die Vorstellungen und Planungen des Bewertungsinteressenten. Dementsprechend ist der Wert eines Unternehmens durch die vom Bewertungsobjekt verfolgten Ziele, durch die aus dem Entscheidungsfeld des Subjekts verfügbaren finanz- und realwirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen sowie durch die vom Bewertungsobjekt für das Unternehmen geplante Verwendung determiniert. Der Unternehmenswert zeichnet sich entsprechend durch seine Zielsystem-, Entscheidungsfeld- und Handlungsbezogenheit aus (vgl. weiterführend beispielsweise Brösel 2003a, S. 466 f., Matschke/Brösel 2003, S. 161 f.).

2.4.2 Anlässe

Als Bewertungsobjekt wird der zu bewertende Gegenstand bezeichnet. Hierunter fallen im Rahmen der Akquisitionen in Osteuropa die dort ansässigen Unternehmen als Ganzes oder auch deren abgrenzbare Unternehmensteile. Derjenige, aus dessen Sicht hingegen die Bewertung durchgeführt wird, gilt als Bewertungsobjekt. Eine Bewertung kann dabei aus Sicht eines präsumtiven Verkäufers oder – wie nachfolgend – aus Sicht eines präsumtiven Käufers erfolgen. Im Folgenden sei angenommen, dass das Bewertungsobjekt ein Eigner eines kleinen oder mittleren Unternehmens ist. Für diesen ergeben sich grundsätzlich vielgestaltige Anlässe zur Bewertung von Unternehmen. Eine Systematisierung dieser Anlässe, die letztlich die modelltheoretische Analyse unterstützt und die Ableitung adäquater Bewertungsmodelle ermöglicht, ist auf Matschke (vgl. deshalb zu nachfolgenden Ausführungen Matschke 1975, S. 33 ff., Matschke 1979, S. 30 ff.; siehe ergänzend Hering/Olbrich 2001, S. 21 ff., Brösel/Dechant 2003, S. 136) zurückzuführen. Anlässe, die im Zusammenhang mit einer Änderung der Eigentumsverhältnisse stehen, lassen sich demnach in Konfliktsituationen vom Typ des Erwerbs/der Veräußerung und vom Typ der Fusion/Spaltung sowie eindimensionale und mehrdimensionale, jungierte und disjungierte und schließlich dominierte und nicht dominierte Konfliktsituationen klassifizieren.

Eine Bewertung, die im Zusammenhang mit einer Unternehmensakquisition in Osteuropa steht, kann in dieses System der Bewertungsanlässe wie folgt integriert werden: Es liegt jener Bewertungsanlass vor, bei dem die Eigentumsverhältnisse des Bewertungsobjekts so geändert

werden sollen, dass die eine Konfliktpartei, hier der Verkäufer, sein Eigentum am Unternehmen zugunsten der anderen Konfliktpartei, des Käufers in Person des Eigners eines kleinen und mittleren deutschen Unternehmens, aufgibt und dafür eine monetäre Gegenleistung erhält. Da keine der Konfliktparteien die Veränderung der Eigentumsverhältnisse allein, also gegen den Willen und ohne Mitwirkung der anderen Partei, realisieren kann, liegt eine nicht dominierte Konfliktsituation vom Typ des Erwerbs/der Veräußerung, speziell vom Typ des Kaufs/Verkaufs, vor. Vereinfachend sei unterstellt, dass der präsumtive Käufer in keiner Beziehung zu anderen Verhandlungen um Unternehmen im In- und Ausland steht und es sich aus seiner Sicht um eine disjunctierte oder unverbundene Konfliktsituation handelt. Würde sich das Bewertungsobjekt jedoch zugleich in mehreren Verhandlungssituationen befinden und ergäben sich hieraus Interdependenzen, läge eine jungierte oder verbundene Konfliktsituation vor. Für diesen Fall ist vor einer isolierten Betrachtung zu warnen, weil diese die Sachlage nicht zutreffend abbilden würde (vgl. Matschke 1975, S. 34 f.).

Um in der Verhandlungs- und Entscheidungsphase des Akquisitionsprozesses eine Einigung zwischen den konfligierenden Parteien herbeizuführen, ist eine Verständigung über bestimmte Bedingungen erforderlich. Diese werden als konfliktlösungsrelevante Sachverhalte bezeichnet. Hinsichtlich der Anzahl dieser Einigungsbedingungen wird in eindimensionale und mehrdimensionale Konfliktsituationen unterschieden. Von eindimensionalen Konfliktsituationen wird gesprochen, wenn für die Einigung der konfligierenden Parteien lediglich ein konfliktlösungsrelevanter Sachverhalt, z. B. die „Höhe des Kaufpreises“ beim Typ des Kaufs/Verkaufs, von Bedeutung ist. Eine mehrdimensionale Konfliktsituation liegt hingegen vor, wenn die Lösung des Konflikts zwischen den Parteien von weiteren Parametern abhängig ist. Traditionell werden in der Unternehmensbewertungstheorie meist eindimensionale Konfliktsituationen unterstellt, wobei aus Sicht des präsumtiven Käufers allein das zu zahlende Entgelt im Mittelpunkt der Analysen steht und die anderen Faktoren als *Ceteris-paribus*-Bedingungen betrachtet werden oder stillschweigend unberücksichtigt bleiben. Wird dieser Fall im Rahmen der Bewertung eines ausländischen Unternehmens vereinfachend unterstellt, sollten die Vertreter der jeweiligen Konfliktpartei in der Verhandlungssituation zumindest Kenntnis darüber haben, welche weiteren Sachverhalte konfliktlösungsrelevant sein können und für welche Extensionen dieser Sachverhalte die jeweilige Grenze der Konzessionsbereitschaft ermittelt worden ist. Die Einigung zwischen konfligierenden Parteien hängt in der Verhandlungs- und Entscheidungsphase eines realen Akquisitionsprozesses schließlich von einer Vielzahl von Faktoren ab (vgl. Matschke 1975, S. 31 ff.).

2.4.3 Funktionen

Verfahrensregeln zur Bewertung lassen sich gemäß dem Grundsatz der Zweckabhängigkeit nur sinnvoll ableiten, wenn von der jeweiligen Funktion der Unternehmensbewertung ausgegangen wird (vgl. Matschke 1981, S. 115). Im Rahmen der Konzeption der funktionalen Unternehmensbewertung wird in Haupt- und Nebenfunktionen unterschieden, denen ein Wert dienen kann. Als Nebenfunktionen der Unternehmensbewertung gelten u. a. die Vertragsgestaltungs-, die Steuerbemessungs- und die Kommunikationsfunktion. Die folgenden Ausführungen (vgl. Brösel 2002, S. 57 ff., Hering/Olbrich 2002, siehe auch Coenenberg 1992, S. 90 ff.) beschränken sich auf die Darstellung der Hauptfunktionen, worunter die Funktionen der Entscheidung, der Vermittlung sowie der Argumentation fallen, und auf die mit ihnen verbundenen Wertarten, weil diese allesamt im Akquisitionsprozess eine wesentliche Rolle spielen können.

Das Ergebnis einer Unternehmensbewertung im Rahmen der Entscheidungsfunktion ist der Entscheidungswert des Unternehmens. Dieser „zeigt einem Entscheidungsobjekt bei gegebenem Ziel- oder Präferenzsystem und bei gegebenem Entscheidungsfeld an, unter welchen Bedingungen oder unter welchem Komplex von Bedingungen die Durchführung einer be-

stimmen vorgesehenen Handlung das ohne diese Handlung erreichbare Niveau der Zielerfüllung gerade noch nicht mindert“ (Matschke 1972, S. 147). Mit anderen Worten gilt der Entscheidungswert als äußerste Grenze der Konzessionsbereitschaft des Entscheidungssubjekts in einer bestimmten Konfliktsituation. Die Entscheidungsfunktion hat eine immense Bedeutung für den Akquisitionsprozess. So muss sich das Entscheidungssubjekt z. B. im Rahmen der Anbahnungsphase Klarheit über sein Zielsystem und sein Entscheidungsfeld verschaffen. Innerhalb der Such- und Beurteilungsphase muss das Bewertungssubjekt ermitteln, welchen Nutzen ihm das Bewertungsobjekt in der Zukunft stiftet, um daraus den Entscheidungswert zu ermitteln. Dieser ist als kritischer Preis Basis der Argumentation der konfligierenden Parteien in der Verhandlungs- und Entscheidungsphase, in welcher es schließlich zur Abwägung zwischen Entscheidungswert und Preisangebot kommt.

Das Ergebnis einer Bewertung in der Argumentationsfunktion wird Argumentationswert (vgl. Matschke 1976) genannt. Als Argumentationswert wird die Gesamtheit von taktischen Argumenten verstanden, die eine Verhandlungspartei mit dem Ziel der Verbesserung der eigenen Verhandlungsposition oder der Erreichung eines günstigeren Verhandlungsergebnisses selbst vorträgt oder auch vortragen lässt. Es sind parteiische Werte, deren Bedeutung in der Beeinflussung der Gegenseite in der Preisverhandlung liegt. Argumentationswerte werden zumeist in Form von angeblichen Entscheidungs- oder Arbitriumwerten in den Verhandlungsprozess eingebracht. Zweckdienliche Argumentationswerte setzen sowohl die Kenntnis des eigenen Entscheidungswertes als auch eine Vermutung über den gegnerischen Entscheidungswert voraus. Förderlich kann ferner eine Vorstellung über das anzustrebende Verhandlungsergebnis sein. Die Argumentationsfunktion hat entsprechend eine maßgebende Bedeutung für den Akquisitionsprozess innerhalb der Verhandlungs- und Entscheidungsphase.

Wird eine Unternehmensbewertung im Rahmen der Vermittlungsfunktion (vgl. Matschke 1979) durchgeführt, ist das Ergebnis der Arbitrium-, Vermittlungs- oder Schiedsspruchwert. Einem Gutachter kommt hierbei die Rolle des unparteiischen Dritten zu. Mit dem Arbitriumwert soll ein für die konfligierenden Parteien zumutbarer Kompromiss hinsichtlich der Bedingungen über die Änderungen der Eigentumsverhältnisse gefunden werden, der die Interessen der Parteien angemessen berücksichtigt. Voraussetzung dafür ist die Existenz eines Einigungsbereichs: Der Entscheidungswert des Käufers muss folglich über dem Entscheidungswert des Verkäufers liegen. Dem Entscheidungswert kommt somit auch bei der Vermittlungsfunktion eine zentrale Rolle zu, weil er dazu dient, den so genannten Arbitriumbereich, die Spanne zwischen dem Entscheidungswert des Verkäufers und dem Entscheidungswert des Käufers, zu bestimmen. Die Vermittlungsfunktion findet ihre Bedeutung im Akquisitionsprozess, wenn sich die konfligierenden Parteien in der Verhandlungs- und Entscheidungsphase darauf einigen, einen Gutachter zur endgültigen Preisfestsetzung zu beauftragen.

2.5 Weiche Faktoren

2.5.1 Ausdifferenzierung der harten, weichen und unsicheren Faktoren

Den weichen Faktoren wird – in Anlehnung an die Erfolgsfaktorenforschung (vgl. u. a. Näther 1993 sowie Lehner 1995) – nachgesagt, dass sie Geschäftsabschlüsse positiv beeinflussen können. Mit Blick auf Auslandsgeschäfte ist die Frage nach den Bestimmungsgrößen des Erfolges seit geraumer Zeit Gegenstand der Erfolgsfaktorenforschung (vgl. Grabner-Kräuter 1992, S. 1093). Das Spektrum der Bestimmungsfaktoren ist breit. Unterschieden werden harte, weiche und unsichere Faktoren. In der folgenden Tabelle werden diese Faktorengruppen hinsichtlich verschiedener Kriterien charakterisiert.

Kriterien	harte Faktoren	weiche Faktoren	unsichere Faktoren
Kalkulierbarkeit	bilden die Kalkulationsgrundlage	bedingt möglich	kaum möglich
Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen selbst	ja	möglich	kaum möglich
Hilfestellungen Dritter	möglich	möglich	erforderlich
inhaltliche Zielrichtung dieser Hilfestellungen	direkte Unterstützung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens	kommunikative Unterstützung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens	optimale Gestaltung der Rahmenbedingungen
Effekte der Beherrschung der Faktoren	betriebswirtschaftliche Beurteilung des Auslandsgeschäftes	Verbesserung der Aussichten auf ein erfolgreiches Auslandsgeschäft	Ermöglichung des Auslandsgeschäftes
Beispiele	Umsatz, Preise, Kosten, Gewinn	Beherrschung der Sprache, Kenntnis und Gebrauch der Kultur (Symbole, Bräuche, Sitten)	willkürliche Zoll-, Steuer- und Lizenzvergabepolitik, Wirtschaftskriminalität

Tab. 2: Merkmale der harten, weichen und unsicheren Faktoren (vgl. Burchert 1998, S. 13)

Die Wirkungen aller drei Faktorengruppen sind Bestandteile des unternehmerischen Risikos. Während die unsicheren Faktoren für ein Unternehmen als kaum kalkulierbar einzuschätzen sind, gelten die Wirkungen der weichen Faktoren zumindest in Teilen als vorhersehbar. Die harten Faktoren bilden hingegen die Grundlage der Kalkulation und somit der Beurteilung des Geschäftserfolges. Das Unternehmen kann zur unmittelbaren Beeinflussung der harten und weichen Faktoren auf eigene Kompetenzen oder gegebenenfalls die Hilfestellung Dritter (Berater, Agenturen usw.) zurückgreifen. Im Hinblick auf die unsicheren Faktoren ist die Hilfe Dritter, insbesondere staatlicherseits unumgänglich, um beispielsweise juristisch relevanten Tatbeständen vorzubeugen. Inhaltlich üben die harten und weichen Faktoren Einfluss auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens aus. Die unsicheren Faktoren tragen „nur“ zur optimalen Gestaltung der Rahmenbedingungen bei.

Beispiele für harte Faktoren sind insbesondere die betriebswirtschaftlichen Kennziffern, wie z. B. Umsatz, Preise, Kosten, Gewinn. Auf deren Basis lässt sich das Auslandsgeschäft betriebswirtschaftlich beurteilen. Die unsicheren Faktoren, die kaum beeinfluss- und Beherrschbar sind, stellen wichtige Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Auslandsgeschäft dar und bestehen beispielsweise in vielfältigen Erscheinungsformen einer willkürlichen Zoll-, Steuer- und Lizenzvergabepolitik oder in einer im entsprechenden Land zu beobachtenden Wirtschaftskriminalität. Zu den weichen Faktoren zählen u. a. die Kenntnis und der Gebrauch der Sprache oder der Kultur des Gegenübers, also von Symbolen oder Bräuchen, die in der verbalen und nonverbalen Kommunikation je nach Normalitätserwartung des ausländischen Kommunikationspartners von Bedeutung sind. Während beispielsweise in Japan der von Europäern geübte Gebrauch der Landessprache zur Verunsicherung des Gastgebers führen kann (vgl. Yokoi/Bolten 1995, S. 173), wird in Russland dies als äußerst entgegenkommend und beachtenswert empfunden (vgl. hierzu Gilde 1984 sowie 1988 mit dortigen empirischen Befunden über Reisetätigkeiten in beide Länder).

2.5.2 Weiche Faktoren als Bestandteile des symbolischen Ansatzes

Wenn nach Helle die Kommunikation als „die Bemühung um Herbeiführung einer Gemeinsamkeit im Bewußtsein durch den Einsatz von einem oder mehrerer Medien, die der sinnlichen Wahrnehmung zugänglich sind“ (Helle 1991, S. 384), zu verstehen ist, kann davon ausgegangen werden, dass eine auf dieser Ebene durchgeführte interkulturelle Kommunikation nicht nur ein gemeinsames Bewusstsein nach sich zieht, sondern auch weitere positive Effekte zur Folge hat. Schließlich ist insbesondere die Teilhabe an der Kultur des Kommunikationspartners eine wesentliche Bedingung der Fähigkeit, das Handeln des Kommunikationspartners weitgehend vorherzusehen und zu verstehen (vgl. Helle 1991, S. 344). Die weichen Faktoren stellen Beispiele für solche Medien dar, die der sinnlichen Wahrnehmung zugänglich sind. Eine Ausgestaltung der interpersonalen Interaktion in einer interkulturellen Kommunikation mit weichen Faktoren führt zu Abweichungen bei den kommunikativen Normalitätserwartungen (vgl. Knapp 1995, S. 17). Wenngleich ein empirischer Nachweis der Art der Abweichung (positiv oder negativ) in Abhängigkeit vom Einsatz weicher Faktoren in der Kommunikation bisher nicht gelang, liegt die Vermutung nahe, dass eine geglückte Kommunikation unterstützt durch den Einsatz weicher Faktoren eine positive Abweichung von der kommunikativen Normalitätserwartung bewirkt. Selbst bei einer missglückten Kommunikation dürfte weder der „Ausländerbonus“ verspielt werden können, noch ein möglicher „Ausländermalus“ eine Verstärkung erfahren (vgl. Burchert 1998, S. 15).

Insofern das Sprechen der fremden Sprache einen positiven Einfluss auf den Geschäftsabschluss haben kann, geht davon eine Wirkung aus, welche gemeinhin Symbolen zugesprochen wird. Symbole sind ein fester Bestandteil des täglichen Lebens der Menschen. Sie können im Alltag in sprachlicher, interaktionaler oder objektiver Form beobachtet werden (vgl. Neuberger 1985, S. 31). Sprachliche Symbole treten als Mythen, Märchen, Geschichten, Anekdoten und Witze in Erscheinung. Riten, Rituale und Zeremonien zählen zu den interaktionalen Symbolen. Objektive Symbole sind u. a. die Kleidung, die Architektur und die Innenausstattung von Geschäftsräumen.

Die im Wirtschaftsalltag den Symbolen entgegengebrachte Aufmerksamkeit geht auf Annahmen über das Verhalten von Menschen und über die Natur der durch sie geschaffenen Organisationen und Prozesse zurück. Bolman und Deal (1989, S. 149) haben die folgenden Annahmen im so genannten symbolischen Ansatz der Organisation zusammengefasst:

- Primär ist die Bedeutung von Ereignissen, nicht das Ereignis selbst.
- Die Bedeutung eines Ereignisses wird durch die Art und Weise, wie es die Menschen erklären, bestimmt.
- Viele der bedeutsamsten Ereignisse und Prozesse sind vieldeutig und unsicher.
- Die Vieldeutigkeit und die Unsicherheit sind diejenigen Einflussgrößen, die rationale Ansätze untergraben.
- Bei der Konfrontation mit unverständlichen Handlungen, unbeantworteten Fragen und unerklärlichen Ereignissen neigen die Menschen dazu, Symbole zu entwickeln, die Unerklärliches erklären, Unbeantwortetes beantworten und Unverständliches verstehen helfen.

Mittels des symbolischen Ansatzes der Organisation gelingt die Erklärung der bewussten oder unbewussten Nutzung von Symbolen, also der Rückgriff auf die weichen Faktoren. Indem Symbole unbewusst genutzt werden, unterstützen sie beim Umgang mit Unerklärlichem oder Mehrdeutigem und schützen vor Ungewissheiten. Bewusst werden Symbole zum Einsatz gebracht, wenn damit – wie bereits angesprochen – eine positive Abweichung der kommunikativen Normalitätserwartung erreicht wird, die zum Geschäftserfolg beiträgt.

2.5.3 Funktionen der Symbole

Interkulturelle Kommunikationsprozesse stellen das bevorzugte Einsatzgebiet der weichen Faktoren dar. Die Struktur einer solchen Situation wird aus der folgenden Abbildung deutlich.

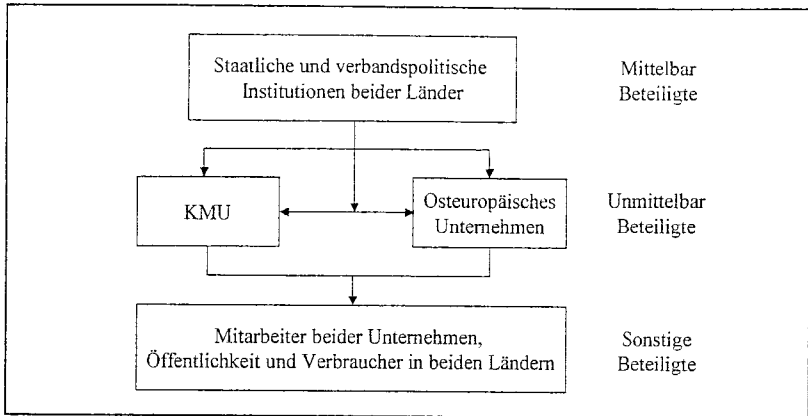


Abb. 4: Akteure in der interkulturellen Kommunikation zum Zwecke der Zusammenarbeit (vgl. Burchert 1998, S. 17)

Die unmittelbar Beteiligten sind die beiden Geschäftspartner, die miteinander ins Geschäft kommen wollen. Je nach Situation können sie als Agierende oder Reagierende in Erscheinung treten. Eine weitere Akteursgruppe ist die der mittelbar Beteiligten. Hierzu zählen beispielsweise Industrie- und Handelskammern, Handelstages, Zollbehörden u. ä., die als staatliche oder verbandspolitische Institutionen die Rahmenbedingungen der ersten Gespräche, aber auch der zukünftigen Geschäftsbeziehungen gestalten wollen und können. Während Verbandsinstitutionen quasi als Lobbyisten im Interesse der unmittelbar Beteiligten fungieren, agieren staatliche Institutionen aus einem übergeordneten Interesse heraus. Die dritte Akteursgruppe wird durch die Mitarbeiter beider Unternehmen oder die Öffentlichkeit sowie die Verbraucher in beiden Ländern gebildet. Diese seien hier als sonstige Beteiligte bezeichnet.

Jede der drei Akteursgruppen hat in einem solchen Interaktionsprozess die ihr zugeschriebene Rolle zu spielen. Die beiden Geschäftspartner „ringen“ öffentlichkeitswirksam verbunden mit dem „Einklagen“ staatlicher Hilfestellung um einen Geschäftsabschluss. Somit werden sowohl die sonstigen, als auch die mittelbar Beteiligten einbezogen. Die staatlichen und verbandspolitischen Institutionen bedingen sich in ihren Aktivitäten gegenseitig, wenn z. B. der Deutsche Industrie- und Handelstag den erfolgreichen Abschluss eines Abschnittes beim Bau des Hauses der Deutschen Wirtschaft in Moskau mit einem Richtfest feiert oder der deutsche Außenminister seinen Amtskollegen aus Litauen, Lettland und Estland zusichert, dass die Deutschen als ihr „Anwalt“ beim Eintritt der baltischen Staaten in die EU fungieren werden. Die sonstigen Beteiligten beobachten die Geschehnisse mehr oder weniger interessiert.

Es liegt nahe, dass dabei mit Symbolen hantiert wird. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass diese Symbole erklärende, unterstützende oder verdeutlichende Funktionen zu erfüllen haben. Welche Akteursgruppe sich wem gegenüber welcher Symbole bedient, wird aus der Tab. 3 deutlich.

Adressat Absender	sich selbst gegenüber	Interaktionspartner	Sonstige Beteiligte
unmittelbar Beteiligte	erklärende Symbole	unterstützende Sym- bole	verdeutlichende Symbole
mittelbar Beteiligte			
sonstige Beteiligte		–	–

Tab. 3: Funktionen der Symbole in der Interaktion (vgl. Burchert 1998, S. 18)

Mit erklärenden Symbolen versuchen alle Akteure sich selbst, unverständliche oder mehrdeutige Geschehnisse im Interaktionsprozess zu deuten. Wenn ein russischer Unternehmer eine Anfrage eines deutschen Unternehmers erhält, so verbinden sich für ihn damit bestimmte Vorstellungen über den Anfragenden. Dem liegt der Ansatz zugrunde, dass die unterschiedlichen Kulturen über vergleichbare Strukturmerkmale verfügen, zu denen u. a. auch solche Merkmale wie der Nationalcharakter oder die Basispersönlichkeit zählen (vgl. u. a. Maletzke 1996, S. 43 ff.).

Gemeinhin werden in diesem Zusammenhang dem „Deutschen“ in ausländischen Wirtschaftskreisen die Eigenschaften „hochqualifiziert“, „arbeitswillig“, „ordentlich“ und „korrekt“ zugesprochen (vgl. Tiitula 1995, 162 f.). Insofern es möglich ist, diese Eigenschaften klischeehaft in dem Begriff „Deutscher“ zu bündeln, schafft man sich selbst gegenüber ein erklärendes Symbol – hier in Form eines genutzten Stereotyps –, was dazu beiträgt, sich die Umwelt vereinfachend zu strukturieren. Analog kann davon ausgegangen werden, dass der deutsche Unternehmer mit dem Begriff „Russe“ ähnlich umgeht. Die althergebrachten Eigenschaften „großherzig“, „dankbar“, „sangestreu“ und „trinkfest“ werden – insbesondere bei sehr erfolgreichen Unternehmen – seit kurzem allerdings ergänzt um eine mögliche Nähe zur „Russen-Mafia“.

Durch unterstützende Symbole werden Handlungen oder Entscheidungen um eine symbolische – aus der Sicht des Betrachters oftmals irrationale – Komponente angereichert. Je nach Intention des Absenders tragen die unterstützenden Symbole einen bekräftigenden oder rechtfertigenden Charakter. Rechtfertigend sind Symbole, die darauf abzielen, eine für den Gegenüber oder für die Allgemeinheit unpopuläre Entscheidung herbeizuführen, wie es beispielsweise das so genannte „Nicht-anders-können-als-es-die-gesetzlichen-Grundlagen-vorsehen-Syndrom“ zum Ausdruck bringt (vgl. Burchert 1996, S. 187 f.). Von der Nutzung eines unterstützenden Symbols mit bekräftigendem Charakter kann gesprochen werden, wenn beispielsweise der deutsche Unternehmer seine Verhandlungen in Russland höchstpersönlich und in Russisch führt, landesübliche Kommunikationsformen wahrt sowie die Kenntnis russischer Traditionen zumindest erkennen lässt. Unterstützende Symbole sind primär an den Interaktionspartner gerichtet. Sie verstärken ihre Wirkung, wenn es dem Absender gelingt, auch die sonstigen Beteiligten mit den gewählten Symbolen für sich und seine Interessen und zur Parteinahme gegenüber dem Interaktionspartner zu gewinnen.

Verdeutlichende Symbole werden von unmittelbar und mittelbar Beteiligten eingesetzt, um den sonstigen Beteiligten die Situation oder bestimmte Handlungen zu erklären. Wenn der Geschäftsführer eines deutschen Unternehmens seinen Beschäftigten, die Angst um ihren Arbeitsplatz haben, auf die Frage, warum er denn beispielsweise zum nächsten Ersten von Exporten nach Russland Abstand nehmen möchte, verkürzt mit dem Argument antwortet, dass er mit der „Russen-Mafia“ keine Geschäfte mache, so versucht er, mit einer symbolischen Formel den sonstigen Beteiligten, die dies vom bisherigen russischen Geschäftspartner ihres Unternehmens nicht glauben mögen, seine Motive zu erläutern.

Die Beherrschung und der Gebrauch der Sprache sowie die Kenntnis der Kultur als Beispiele weicher Faktoren haben insbesondere im Rahmen internationaler Geschäftsbeziehungen einen besonderen Stellenwert. Unterstützt wird dies durch die Kenntnis dessen, dass die weichen

Faktoren in der interaktiven Kommunikation als Symbole zum Einsatz gebracht werden. Als wichtig erscheint dabei, sich der Funktionen der Symbole bewusst zu sein, um damit die gewünschte Wirkung zu erreichen.

3 Brückenschlag von den Phasen des Akquisitionsprozesses zu den Funktionen der Unternehmensbewertung unter besonderer Berücksichtigung der weichen Faktoren

3.1 Anbahnungsphase

Die Anbahnungsphase umfasst in erster Linie vorbereitende Aktivitäten (vgl. zu dieser Phase Matschke, 1993b, S. 46, der sie „Anregungs- oder Problemstellungsphase“ nennt). Ausgehend von einer bestimmten Situation wird außerhalb (z. B. auf dem nationalen Absatzmarkt) oder innerhalb des eigenen Unternehmens (z. B. in einer deutschen Betriebsstätte) ein Problem erkannt und formuliert, womit eine Anregung gegeben ist. Wird beispielsweise festgestellt, dass dem Problem ausschließlich durch die Kopplung von Kernkompetenzen mithilfe von Kooperationen und Allianzen oder durch Fusionen und Akquisitionen begegnet werden kann, muss sich der Inhaber des KMU die Frage stellen, ob er weiterhin nur auf dem nationalen Markt oder – notgedrungen – auch auf internationalen Märkten tätig sein will. Da die Akquisition eines ausländischen Unternehmens im Rahmen der Internationalisierung grundsätzlich als strategischer Schritt bezeichnet werden kann, sollte diese Phase neben der Anregung und Problemstellung die Strategieentwicklung für das Auslandsgeschäft beinhalten. Hierbei erfolgt die Analyse der Ausgangssituation sowie die Definition der zukünftigen Positionierung des gesamten Unternehmens (vgl. Keuper 2001, S. 23). Spätestens, wenn sich der Eigner entscheidet, dass zum Erhalt und zum Ausbau der komparativen Wettbewerbsvorteile eine Akquisition in ein ausländisches Unternehmen vollzogen werden soll, muss er sich im Hinblick auf die Bewertung potenzieller Akquisitionsobjekte ausführliche Klarheit über sein Zielsystem und sein Entscheidungsfeld verschaffen. Im Rahmen dieser Phase wird zwar noch keine Aufgabenstellung der funktionalen Bewertungstheorie explizit verfolgt, dafür werden aber mit der Zielsystem- und Entscheidungsfelderuierung die Grundlagen der Entscheidungswertermittlung und somit auch implizit der Argumentations- und Arbitriumwertermittlung gelegt. Die Bedeutung der weichen Faktoren erscheint in dieser Phase im Hinblick auf den gesamten Akquisitionsprozess noch relativ gering. Denkbar ist beispielsweise, dass sich der Entscheidungsträger eher für einen ausländischen Markt entscheidet, dessen Sprache er meint zu beherrschen und dessen Kultur er meint zu kennen.

3.2 Such- und Beurteilungsphase

Innerhalb der Such- und Beurteilungsphase (vgl. nachfolgend die „Suchphase“ in Matschke 1993, S. 46 f. sowie die „Phase der Suche und Beurteilung des Akquisitionsobjektes“ in Olbrich 1998, S. 52 ff.) erfolgt zuerst die Bestimmung von Akquisitionskriterien und die anschließende Suche nach Akquisitionsalternativen sowie die Vorauswahl relevanter (in Anbetracht der individuellen Akquisitionsmotive zweckmäßigen) Akquisitionsobjekte. Das Ergebnis dieses ersten Schrittes ist die Dokumentation möglicher (Plan-)Alternativen und ihrer Konsequenzen im Hinblick auf mögliche Umweltzustände. Dabei sollten die sich damit ergebenden wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen ausgiebig beleuchtet werden. In einem zweiten Schritt finden die Unternehmensanalysen und die Ermittlung der aus den in die engere Wahl gekommenen Objekten resultierenden Zukunftserfolge oder des aus dem vermeintlich bedeutsamsten Objekt resultierenden Zukunftserfolges statt. Hierzu müssen möglichst detaillierte Informationen über das jeweilige Akquisitionsobjekt und dessen wirtschaftliches, rechtliches und soziales Umfeld sowie Entwicklungspotenziale – im Sinne von Chancen und Risiken sowie Stärken und

Schwächen – erlangt werden. Erscheint das Unternehmen aufgrund dieser Betrachtung für den Eigner des deutschen KMU als geeignet, kann dessen Bewertung im Rahmen der Entscheidungsfunktion stattfinden. Für die relevantesten Akquisitionsalternativen oder die relevanteste Akquisitionsalternative wird schließlich der (jeweilige) Entscheidungswert bestimmt.

Wie bereits herausgearbeitet, kann ein Auslandsengagement und somit auch eine Unternehmensakquisition im Ausland grundsätzlich auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen: 1. Unternehmensakquisition als Phase eines individuellen Internationalisierungspfades und 2. Unternehmensakquisition durch Direktinvestition. Im Rahmen der ersten Möglichkeit werden die jeweiligen Internationalisierungsformen – wie in Abb. 2 veranschaulicht – als einzelne Schritte oder zusammen gefasst als Stufen interpretiert, die durchlaufen werden, um eine Akquisition zu tätigen. Zwar wird die Vorteilhaftigkeit dieser Vorgehensweise in empirischen Untersuchungen zumindest teilweise bestätigt, über die Faktoren, die auf einen möglichen oder nötigen Übergang zur nächsten Stufe hinweisen, oder die Länge der einzelnen Phasen können jedoch keine generellen Aussagen gemacht werden (vgl. Newbould et al. 1978, S. 46, Bamberger/Evers 1997, S. 400). Allerdings können auch Direktinvestitionen Ausgangspunkt erfolgreicher internationaler Aktivitäten sein (vgl. Buckley 1982, S. 174 ff., Macharzina 2003, S. 864). Betrachtet man die Kooperation als Vorstufe der Unternehmensakquisition, erweitert sich der Kreis der Investitionsalternativen entsprechend.

Im Mittelpunkt der Such- und Beurteilungsphase steht schließlich die Bewertung des zum Verkauf stehenden Unternehmens im Sinne der Entscheidungsfunktion. Dieser Bewertungsprozess kann grundsätzlich in drei Schritte unterteilt werden (siehe Hering 1999, S. 26, Brösel/Dechant 2003, S. 136):

1. Abgrenzung und Quantifizierung der relevanten Zukunftserfolge
2. Transformation der Zukunftserfolge in einen Entscheidungswert
3. Abwägung von subjektivem Entscheidungswert und objektivem Preis

Die Abgrenzung und Quantifizierung der relevanten Zukunftserfolge wird im Rahmen der Unternehmensbewertungsliteratur bislang vernachlässigt (eine Heuristik zur Abschätzung zukünftiger Erfolge für den Telekommunikationssektor zeigen Brösel/Dechant 2003). Die auf den ausländischen Märkten zu verzeichnende Unsicherheit verschärft zudem die vorliegenden Ermittlungsprobleme. Als Hauptaufgabe der Bewertung im Sinne der Entscheidungsfunktion wird die Transformation der aus fundierten Schätzungen ermittelten quantitativen und qualitativen Informationen über künftige Erfolge in den Entscheidungswert angesehen. Während diese ersten beiden Schritte innerhalb der Such- und Beurteilungsphase durchgeführt werden, erfolgt die Abwägung zwischen Entscheidungswert und Preis im Rahmen der Verhandlungs- und Entscheidungsphase.

Für den präsumtiven Erwerber sind im Rahmen der Bewertung alle durch das Bewertungsobjekt hervorgerufenen künftigen Erfolge von Bedeutung. Das ausländische Unternehmen stiftet dem Eigner des deutschen KMU einen künftigen Nutzen und trägt damit zur Zielerfüllung bei. Die Qualität eines durch bestimmte Modelle ermittelten Entscheidungswertes für ein Unternehmen wird durch die Qualität der Informationen sowie der abgegrenzten und quantifizierten künftigen Erfolge, die für die Bewertung zur Verfügung gestellt werden, determiniert. Durch die im Ausland gegebenen hohen Risiken steigen die Anforderungen an die Prognose zukünftiger Erfolgsströme. Sollen mit der Bewertung sinnvolle Ergebnisse erzielt werden, ist der aus dem zu bewertenden Unternehmen resultierende Erfolg zweckentsprechend abzugrenzen und zu quantifizieren. Mit dem Gesamtertrags-, dem Zufluss- und dem Verbundberücksichtigungsprinzip sind bei der Abgrenzung der durch das Unternehmen induzierten künftigen Erfolge drei wesentliche Grundsätze zu beachten (vgl. Moxter 1983, S. 75 ff., und S. 91 ff., sowie z. B. auch Brösel 2002, S. 74 ff.).

Prinzipiell ist für den präsumtiven Erwerber gemäß dem Gesamtertragsprinzip unter dem künftigen Erfolg die Summe aller Vorteile zu verstehen, die ihm infolge des Erwerbs des Unternehmens zufließen. Unter diese Vorteile fallen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Elemente. Auf Grund mangelnder Quantifizierungsmöglichkeiten erweist sich die Beurteilung der nicht-finanziellen Vorteile, wie z. B. Prestigeerwerb, als besonders schwierig. Ausgehend vom individuellen Zielsystem des Bewertungsobjekts ist es jedoch erforderlich, alle interessierenden Sachverhalte zu identifizieren und deren Gewichtung zu bestimmen (siehe hierzu das Erfolgsermittlungsmodell in Matschke 1975, S. 75 ff.). Da unterstellt werden kann, dass sich das Interesse der Eigner eines KMU vornehmlich auf finanzielle Vorteile oder auf einen finanziellen Nutzen richtet, werden zur Ermittlung eines Entscheidungswertes regelmäßig die monetären Konsequenzen herangezogen. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass diese vereinfachte Annahme aber keinesfalls dazu führen darf, nicht-finanzielle Vorteile zu vernachlässigen oder unberücksichtigt zu lassen. Vielmehr sollen durch den Entscheidungsträger neben dem Entscheidungswert, in dem lediglich finanzielle Vorteile berücksichtigt werden, auch die nicht-finanziellen Vorteile bei der Preisbestimmung abgewogen werden, denn grundsätzlich besteht der Zukunftserfolg aus den gesamten Vorteilserwartungen.

Maßgeblich für die Bewertung ist entsprechend dem Zuflussprinzip der Vorteilsstrom, der aus Sicht des präsumtiven Erwerbers mit dem Erwerb des Unternehmens hervorgerufen wird. Die Eigner eines KMU sind gemäß der erläuterten Entnahmezielsetzung an einem finanziellen Zufluss in Form einer Entnahme, Auszahlung oder Ausschüttung interessiert, der ihnen zur Befriedigung ihrer Konsumwünsche zur Verfügung steht. Hierunter fallen auch Auszahlungsersparnisse, die durch Leistungen des Unternehmens an die Eigner hervorgerufen werden. Der Einfluss des zu bewertenden Unternehmens auf die Bedürfnisbefriedigung der Eigentümer ist über die dadurch ausgelösten Zahlungskonsequenzen messbar. Als Rechengröße zur Beurteilung des künftigen Nutzens dienen somit Zahlungsgrößen. Ein- und Auszahlungen sind objektiv nachprüfbar, weil sie weder bilanziellen Bewertungseinflüssen noch Periodisierungsüberlegungen unterliegen. Die Beschränkung auf Geldzu- und -abflüsse als relevante finanzielle Größen vermeidet die Gefahr von Doppelzählungen (vgl. hierzu das Beispiel in Moxter 1983, S. 79 f.). Als Zahlungsgrößen kommen sowohl Einzahlungsüberschüsse als auch Auszahlungsersparnisse in Betracht. Erfolgsgrößen haben dabei nur einen Einfluss auf die Bewertung, wenn sie die Höhe der Zahlungen, z. B. durch erfolgsabhängige Steuerzahlungen, beeinflussen (vgl. auch Hering 2003, S. 19). Das ausländische Unternehmen wird im Rahmen der Bewertung als ein unsicherer künftiger Zahlungsstrom gedeutet. Der relevante Zahlungsstrom, der dem ausländischen Unternehmen zuzurechnen ist, ergibt sich aus den kontinuierlich oder diskontinuierlich auftretenden Einzahlungen und Auszahlungen, die auf die eventuelle Kaufentscheidung zurückzuführen sind. Dargestellt am Beispiel der Auszahlungen für das Personal, handelt es sich nicht nur um die Auszahlungen für die Mitarbeiter des ausländischen Unternehmens, sondern auch um jene Auszahlungen, die innerhalb des deutschen KMU zusätzlich aufgrund des Erwerbs anfallen (z. B. für in Deutschland einzustellende Mitarbeiter, die u. a. mit der internationalen Personalführung betraut werden; vgl. Bamberger/Evers 1997, S. 406).

Treten beim Erwerb eines ausländischen Unternehmens möglicherweise Eingliederungseffekte auf, sind diese bei der Ermittlung des Zukunftserfolges zu beachten. Der bewertungsrelevante Vorteilsstrom ergibt sich somit gemäß dem Verbundberücksichtigungsprinzip aus der Differenz der zu verzeichnenden Erfolge des deutschen KMU mit und ohne dem zu bewertenden ausländischen Unternehmen. Da die jeweiligen Verbundeffekte durch die Synthese von deutschem KMU und ausländischem Unternehmen generiert werden, spiegelt das Verbundberücksichtigungsprinzip sowohl das Prinzip der Gesamtbewertung als auch das Prinzip der Subjektivität wider.

Abgrenzung und Quantifizierung der relevanten Zahlungen erfordern die Einhaltung der dargestellten Prinzipien. Die so ermittelten Informationen über Streuungen, Bandbreiten und Interdependenzen der künftigen Zahlungsüberschüsse bilden den Ausgangspunkt zur Entscheidungswertermittlung. Nunmehr müssen diese Informationen in einen Wert transformiert werden, welcher als Entscheidungsgrundlage dienen kann. Dieser so genannte Entscheidungswert wird durch vier Merkmale charakterisiert (vgl. Matschke 1972, S. 147, ders. 1975, S. 26): Er wird hinsichtlich einer definierten Handlung ermittelt (Merkmal der Handlungsbezogenheit) und bezieht sich auf ein bestimmtes Entscheidungsobjekt sowie dessen Zielsystem (Merkmal der Subjekt- und Zielsystembezogenheit). Er ist eine kritische Größe (Merkmal des Grenzwertes), die ausschließlich für ein konkretes Entscheidungsfeld und für die daraus ableitbaren Alternativen gültig ist (Merkmal der Entscheidungsfeldbezogenheit). Zielt die Unternehmensbewertung wie im vorliegenden Fall der Akquisition in Osteuropa auf die Änderung der Eigentumsverhältnisse und ist für die Einigung der Konfliktparteien lediglich die Höhe des Preises von Bedeutung, so entspricht der Entscheidungswert dem Grenzpreis einer Verhandlungspartei in dieser Konfliktsituation. Aus Sicht des präsumtiven Käufers ist der Entscheidungswert als Preisobergrenze genau der Preis, den er gerade noch zahlen kann, ohne durch den Kauf einen wirtschaftlichen Nachteil hinnehmen zu müssen. Auf Grund der in der Realität herrschenden Unsicherheit über zukünftige entscheidungsrelevante Sachverhalte ist es ex ante jedoch nicht möglich, einen eindeutigen Wert zu ermitteln. Wird von der Ermittlung eines Wertes gesprochen, welcher der Entscheidungsunterstützung dient, ist deshalb unter dem Begriff des Entscheidungswertes vielmehr eine Bandbreite möglicher Werte zu verstehen (vgl. Hering 1999, S. 2 ff.).

Im Hinblick auf die dargestellten qualitativen Abgrenzungsmerkmale kleiner und mittlerer Unternehmen eignet sich das investitionstheoretisch (zur uneingeschränkten Gültigkeit der Investitionstheorie für die Unternehmensbewertung vgl. u. a. Coenenberg 1992, S. 107) fundierte, allgemeine Zustands-Grenzpreismodell (ZGPM) – ein auf dem Grundkonzept des Entscheidungswertes nach Matschke basierendes Totalmodell (vgl. Matschke 1975, S. 387–390) – besonders gut zur Entscheidungswertermittlung (vgl. zur Anwendung für kleine und mittlere Unternehmen sowie zur ausführlichen Betrachtung Matschke/Brösel 2003). Mit diesem Modell kann der Grenzpreis in zwei einfachen Schritten ermittelt werden (vgl. Hering 1999, S. 29–34 und S. 188 f., ders. 2000a, S. 363–370, ders. 2000b, S. 437–439; siehe zur Erweiterung des Modells um Produktionsaspekte Hering 2002, S. 74–78, und um nicht-lineare Aspekte Pfaff et al. 2002; zur Anwendung des ZGPM siehe z. B. Brösel 2002, S. 91–98, Olbrich 2002, S. 686–688). Als so genanntes Totalmodell wird dabei ein auf zentraler Ebene zu lösendes „totales Partialmodell“ betrachtet, welches zwar möglichst viele Problemstellungen der Unternehmung in sich integriert, aber gleichzeitig mindestens genauso viele Problemstellungen ausklammert (vgl. Rollberg 2001, S. 117). „Ein alle betrieblichen Zusammenhänge erschöpfend abbildendes Totalmodell gibt es auf Grund der beschränkten menschlichen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungskapazität nicht und wird es auch niemals geben“ (Rollberg 2001, S. 4).

Im ersten Schritt ist dabei das für die Konfliktpartei ohne Einigung erreichbare Nutzenniveau zu ermitteln. Das Ergebnis dieses ersten Schrittes – der Ermittlung des Vergleichsmaßstabs – wird als Basisprogramm bezeichnet. Hierbei handelt es sich um das Investitions- und Finanzierungsprogramm, welches den Zielfunktionsbeitrag maximiert, ohne dass es zu einer Änderung der Eigentumsverhältnisse kommt. Der zweite Schritt des Modells beinhaltet die Bestimmung der aus Sicht der konfligierenden Partei vorzuziehenden, abzulehnenden oder als indifferent zu beurteilenden Extensionen der konfliktlösungsrelevanten Sachverhalte, weil durch das Bewertungsobjekt bei der Einigung auf diese Ausprägungen ein höheres, geringeres oder gleich hohes Nutzenniveau erreicht wird. Als Grenze der Konzessionsbereitschaft werden dabei diejenigen Extensionen der konfliktlösungsrelevanten Sachverhalte bezeichnet, deren Nutzenniveau im Falle einer Einigung darauf dem Nutzenniveau des Basisprogramms

entspricht oder bei un stetiger Nutzenfunktion zum kleinstmögliche höheren Nutzenniveau führt. Das Ergebnis dieses zweiten Schrittes wird als Bewertungsprogramm bezeichnet, soweit sich ein Entscheidungswert ermitteln lässt. Im Falle der Kaufsituation wird also das Bewertungsobjekt in das Investitionsprogramm des präsumtiven Käufers aufgenommen. Hierbei erfolgt die Ermittlung des maximal zahlbaren Kaufpreises als Entscheidungswert des präsumtiven Käufers, bei dem der Zielfunktionsbeitrag des Basisprogramms mindestens wieder zu erreichen ist. Das Bewertungsprogramm enthält in der hier betrachteten Kaufsituation zwingend das Bewertungsobjekt (vgl. zur kritischen Würdigung des ZGPM u. a. Hering 2000b, S. 440 f., Brösel 2002, S. 129–131).

Basis- und Bewertungsprogramm werden dabei auf der Grundlage der mehrperiodigen, simultanen Planungsansätze von Weingartner und Hax (vgl. Weingartner 1963, Hax 1964) mithilfe der linearen Optimierung ermittelt. Die deterministische Variante dieses Modells ermöglicht als „Zeitpunkt-Grenzpreismodell“ die Bewertung (quasi-)sicherer Zahlungsströme. Werden verallgemeinernd die Zeitpunkte als Zustände interpretiert, geht das ursprüngliche Modell in ein strukturelles allgemeines ZGPM über, das sich zur Bewertung unsicherer Zahlungsströme eignet. Zur Unsicherheitsberücksichtigung kann darüber hinaus auf die Sensitivitäts- und die Risikoanalyse zurückgegriffen werden (zu deren Anwendung im Rahmen der Bewertung vgl. u. a. Brösel 2002, S. 124–129 und S. 167–173).

Im Rahmen der Such- und Beurteilungsphase wird von den Eignern der KMU u. a. – und das nicht nur bei der Akquisition im Ausland – auf staatliche und verbandspolitische Institutionen sowie Makler, Banken, Rechtsanwälte, Übersetzer, Unternehmensberater und Wirtschaftsprüfer zurückgegriffen. Insbesondere in dieser Phase erfolgt eine Hilfestellung Dritter, die sich auch auf die weichen Faktoren bezieht. Hauptsächlich Handelskammern und landesansässige Verbände können Hilfestellungen geben, wie man beispielsweise durch weiche Faktoren positive Abweichungen von der kommunikativen Normalitätserwartung erreicht oder welche Symbole (z. B. das objektive Symbol „Kleidung“) empfehlenswert sind. Schon und insbesondere innerhalb der Beurteilungsphase ist zudem das Zusammentreffen verschiedenartigster Kulturen – als eines der größten Probleme im Rahmen der Unternehmensakquisition – zu berücksichtigen. Eine umfassende Analyse der Kulturkollision und eine Heuristik zur deren Berücksichtigung im Entscheidungswert liefert Olbrich (1999).

3.3 Verhandlungs- und Entscheidungsphase

Die Verhandlungs- und Entscheidungsphase beinhaltet die Vertragsverhandlungen, die Vertragsgestaltung sowie den Vertragsabschluss und deshalb vorab die Entscheidung über einen Kauf und zu welchen Bedingungen dieser getätigt werden soll (vgl. auch Olbrich 1998, S. 52 und S. 55 f.). Im Hinblick auf die Unternehmensbewertungstheorie spielt im Rahmen der Verhandlungen die Funktion der Argumentation (also der Argumentationswert) und gegebenenfalls auch die der Vermittlung (also auch der Arbitriumwert) eine bedeutende Rolle. Für die Entscheidung selbst, worunter i. d. R. die Abwägung zwischen dem Wert und dem relevanten Preis(-angebot) verstanden wird, ist – neben dem Preisangebot – lediglich der Entscheidungswert relevant. Da der präsumtive Erwerber im Verhandlungsprozess neue Erkenntnisse einerseits über das in Rede stehende ausländische Unternehmen (insbesondere aus der Verhandlung selbst) und andererseits – vor allem bei langwierigen Verhandlungen – über bewertungsobjektunabhängige Veränderungen in seinem Entscheidungsfeld und damit in seinem Basisprogramm generieren kann, ist der Entscheidungswert eine dynamische Grenze (in Anbetracht der bestehenden Unsicherheit sogar eine dynamische Bandbreite), welche sich im Laufe der Verhandlung durchaus mehrmals und in unterschiedliche Richtungen verschieben kann. Wie nachfolgend gezeigt wird, ist den weichen Faktoren in dieser, den Willensbildungsprozess beendenden Phase eine weit reichende Bedeutung beizumessen.

Im Rahmen der Verhandlungs- und Entscheidungsphase muss sich über eine Vielzahl konfliktrelevanter Sachverhalte verständigt werden (vgl. hierzu Matschke 1975, S. 56 ff., und z. B. auch Brösel 2002, S. 53). Diese lassen sich in originäre und derivative konfliktlösungsrelevante Sachverhalte unterteilen. Wirken Parameter unmittelbar entscheidungsfeldverändernd, sind sie den originären konfliktlösungsrelevanten Sachverhalten zuzuordnen. Damit es beispielsweise zum Eigentumswechsel an einem Unternehmen kommt, ist es für die konfliktierenden Parteien erforderlich, sich über diese Parameter zu verständigen. Deshalb stehen die originären Sachverhalte zueinander in einem Komplementaritäts- oder Ergänzungsverhältnis. Den originären konfliktlösungsrelevanten Sachverhalten werden neben der Höhe des Entgelts z. B. der Umfang des Unternehmens sowie Regelungen über Wettbewerbsverbote zugeordnet. Allein schon die vielfältigen Gestaltungsformen des Entgelts stellen originäre Parameter dar.

Unter die derivativen konfliktlösungsrelevanten Sachverhalte fallen diejenigen, die nur mittelbar das Entscheidungsfeld des Bewertungsobjekts verändern. Die derivativen Parameter dienen dazu, die Ausprägungen der originären Sachverhalte herzuleiten oder zu begründen, und stehen somit in einer Mittel-Zweck-Beziehung zu diesen originären Verhandlungsgegenständen. Die Variablen „Bewertungsverfahren“, „Zukunftserfolg“ und „Kapitalisierungszinsfuß“ verändern beispielsweise das Entscheidungsfeld einer Konfliktpartei nur mittelbar. Sie dienen der Herleitung und argumentativen Abstützung des originären Sachverhalts „Kaufpreis“ und sind deshalb den derivativen konfliktlösungsrelevanten Sachverhalten zu rubrizieren. Neben der Argumentationsfunktion derivativer Sachverhalte besteht die Möglichkeit, die originären Sachverhalte im Rahmen der Verhandlung durch die derivativen Sachverhalte zu substituieren, wenn mit der Einigung der Konfliktparteien auf konkrete Ausprägungen der derivativen Sachverhalte die Extensionen der originären Sachverhalte bestimmt werden. Ohne dass der präsumtive Käufer notwendigerweise eine Verschlechterung der Verhandlungsposition befürchten muss, ist es ihm somit möglich, bei einzelnen derivativen Sachverhalten Verhandlungsbereitschaft zu offenbaren und nachzugeben; denn erst eine Verständigung über alle derivativen Sachverhalte determiniert den dazugehörigen originären Sachverhalt und somit das Entscheidungsfeld. Eine positive Konfliktlösung setzt schließlich nur die Einigung der Verhandlungsparteien über die Extensionen aller originären Sachverhalte voraus (vgl. Matschke 1975, S. 57 ff., Tillmann 1998, S. 157 ff., Reicherter 2000, S. 181 ff., Brösel 2002, S. 80 ff.).

Es bleibt zu beachten, dass den Parteien zu Verhandlungsbeginn weder alle möglichen konfliktlösungsrelevanten Sachverhalte noch die möglichen Ausprägungen hinsichtlich der letztendlich relevanten Einigungsbedingungen bekannt sind. Deshalb gilt es, die Menge der möglichen Konfliktlösungen im Laufe der Verhandlungen erst zu entdecken. Um als Eigentümer eines kleinen und mittleren deutschen Unternehmens eine rationale Verhandlungsführung und eine aktive Einflussnahme auf den Ablauf des Konfliktlösungsprozesses um das ausländische Akquisitionsojekt zu gewährleisten, sollten vor Beginn der Verhandlungen Hypothesen über die relevanten Einigungsbedingungen und deren mögliche Extensionen aufgestellt und daraufhin entsprechende Entscheidungswerte ermittelt werden (vgl. Matschke 1993a, S. 11 f.; Tillmann 1998, S. 141 und S. 157, Brösel, 2002, S. 82).

In die Preisverhandlung werden zudem gezielt die so genannten Argumentationswerte (vgl. hierzu Matschke 1976, ders. 1977a, ders. 1977b, Wagenhofer 1988, Gorny 2002, Hering/Olbrich 2002, S. 149) – beispielsweise als scheinbare Entscheidungswerte oder in Form von vermeintlichen Arbitriumwerten – eingebracht. Mithilfe dieser Werte soll gewöhnlich die eigene Verhandlungsposition verbessert und die des Verhandlungspartners geschwächt werden. Der Erwerb des ausländischen Unternehmens soll zu Bedingungen realisiert werden, die sich möglichst fern von der eigenen Konzessionsgrenze – des Entscheidungswertes aus Sicht des Eigners des deutschen KMU – und möglichst nahe an der vermuteten Konzessionsgrenze der Gegenseite – des Verkäufers des ausländischen Unternehmens – befinden. Vor diesem

Hintergrund muss der in der Such- und Beurteilungsphase ermittelte Entscheidungswert zweifelsohne mit Rücksicht auf die Stärke der eigenen Verhandlungsposition in der Verhandlung ein Wert hinter „vorgehaltener Hand“ sein (vgl. Sieben 1988, S. 86). Der Gegenpartei werden die Argumentationswerte präsentiert, um diese zielgerichtet zu beeinflussen und schließlich die eigene Position im Hinblick auf das angestrebte Ergebnis, ein möglichst günstiges Verhandlungsergebnis, zu stärken oder Nachteile abzuwenden.

Wenn Verhandlungsteilnehmer ihre eigenen Entscheidungswerte kennen und auch beachten, stellen Argumentationswerte kein Instrument der Übervorteilung dar (vgl. Matschke 1976, S. 520). Argumentationswerte zeichnen sich hingegen durch zahlreiche Eigenschaften aus, die sich den drei Hauptmerkmalen, dem Merkmal der Tarnung, dem Merkmal der Parteienbezogenheit und dem Merkmal der Konfliktlösungsorientierung, zuordnen lassen. Eine mögliche Systematisierung der Eigenschaften des Argumentationswertes zeigt Abb. 5 (vgl. zu dieser Systematisierung und den nachfolgenden Ausführungen Brösel 2004, S. 515 ff.).

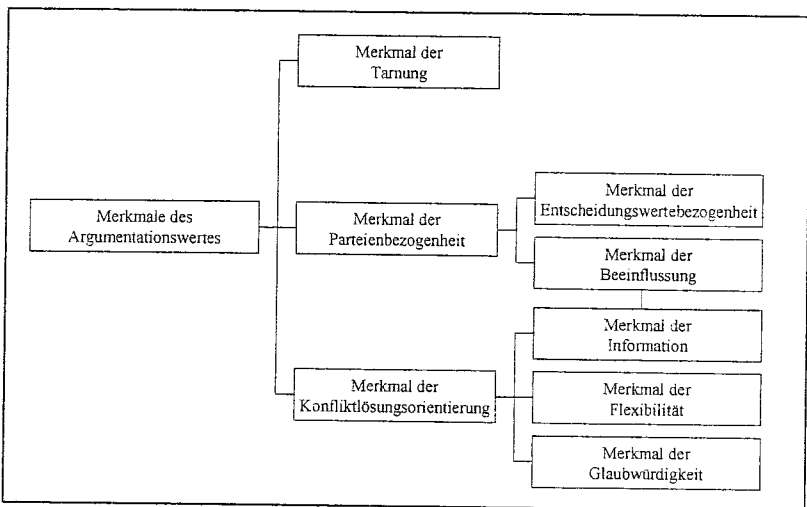


Abb. 5: Systematik der Merkmale des Argumentationswertes (in Anlehnung an Brösel 2004, S. 519)

Da Argumentationswerte in eine Verhandlung nicht in ihrer eigentlichen Gestalt, sondern lediglich als vermeintliche oder scheinbare Entscheidungs- oder Arbitriumwerte eingebracht werden, gilt für sie das Merkmal der Tarnung. „Es gehört freilich zum Mirkry des Argumentationswertes, daß er seinen wahren Charakter verleugnet“ (Matschke 1977a, S. 102). Gemäß dem Merkmal der Parteienbezogenheit handelt es sich bei Argumentationswerten um subjektive Werte einer Verhandlungsseite, die auf eine konkrete Verhandlungssituation und somit auf einen konkreten Verhandlungspartner ausgerichtet sind, und dabei die Verhandlungsposition im Verhandlungsprozess stärken sollen (vgl. auch Matschke 1977a, S. 91). Folgen dieser Eigenschaft sind das Merkmal der Entscheidungswertebezogenheit und das Merkmal der Beeinflussung. Das Merkmal der Entscheidungswertebezogenheit zielt in zwei Richtungen. Einerseits bildet der eigene Entscheidungswert die letzte Rückzugslinie für den Argumentationswert. So darf mit der Einbringung von Argumentationswerten in die Verhandlung weder der eigene Entscheidungswert bekannt gegeben werden, noch sollten der Gegenseite Rückschlüsse auf den wahren Entscheidungswert ermöglicht werden. Andererseits sind Argumentationswerte auf den vermuteten gegnerischen Entscheidungswert auszurichten (vgl. Matschke 1976, S. 521). Das Merkmal der Beeinflussung besagt, dass mithilfe der Argumen-

tationsfunktion der Unternehmensbewertung beim Verhandlungspartner eine Veränderung des Verhaltens angestrebt wird. Dieser soll durch die Argumentationswerte bewusst zu Zugeständnissen bezüglich bestimmter konfliktlösungsrelevanter Sachverhalte oder zur Zustimmung zu angestrebten Verhandlungsergebnissen bewegt werden.

Das Merkmal der Konfliktlösungsorientierung äußert sich darin, dass Argumentationswerte grundsätzlich mit dem Zweck in die Verhandlung eingebracht werden, eine Einigung (oder auch Nicht-Einigung) im Hinblick auf den Übergang des Eigentums am Bewertungsobjekt zu erzielen. Da Argumentationswerte i. d. R. keine einfach in den Raum gestellten Preisangebote, sondern begründete Preisvorstellungen darstellen, dienen sie dazu, die zwischen den Verhandlungspartnern hinsichtlich der Preishöhe bestehenden Interessengegensätze zu überbrücken und schließlich eine Konfliktlösung zu erzielen. Dies kann durch eine mithilfe der Argumentationswerte unterstützte kooperative Suche nach konfliktlösungsrelevanten Sachverhalten und einer anschließenden Einigung auf entsprechende Ausprägungen dieser Parameter erfolgen (vgl. auch Matschke 1977a, S. 96 f.). Die Konfliktlösungsorientierung spiegelt sich in den ihr untergeordneten Merkmalen der Information, der Flexibilität sowie der Glaubwürdigkeit wider. Das Merkmal der Information zeichnet die Argumentationswerte aus, weil die Verhandlungsparteien versuchen, mit diesen Werten ihre Angebote zu begründen (vgl. Matschke 1977a, S. 96). Demzufolge gewinnt der Verhandlungspartner Informationen über die Preisvorstellungen der anderen Partei und kann gegebenenfalls auch auf die von dieser Partei gewählte Verhandlungstaktik schließen. Darüber hinaus können die Verhandlungspartner aus fremden und auch aus eigenen Argumentationswerten – insbesondere, wenn diese von „unabhängigen“ Gutachtern in den Prozess eingebracht wurden – eventuell bisher noch unbekannt Informationen über das Bewertungsobjekt gewinnen (vgl. Matschke 1976, S. 521). Mit den Argumentationswerten können dem Verhandlungspartner auch bewusst Informationen „zugespielt“ werden, um den vermuteten Einigungsbereich, die Differenz zwischen dem eigenen Entscheidungswert und dem mutmaßlichen Entscheidungswert der Gegenpartei, vor allem durch eine angestrebte Korrektur des Entscheidungswertes der Gegenpartei zu erweitern (vgl. Matschke 1977a, S. 98 f.). Hierbei zeigt sich die enge Verknüpfung des Merkmals der Information mit dem Merkmal der Beeinflussung. Das Merkmal der Flexibilität beschreibt einerseits die Fähigkeit von Argumentationswerten, neue Informationen und Zwischenergebnisse der Verhandlung noch während derselben in seiner Ermittlung zu berücksichtigen. Andererseits sollten die im Rahmen der Argumentationsfunktion verwendeten Bewertungsverfahren insofern flexibel gestalt- und handhabbar sein, dass sie für Argumentationen mehrere Ansatzpunkte zulassen, um gegenüber der Konfliktpartei im Laufe von Verhandlungen nicht unglaubwürdig zu wirken (vgl. Matschke 1977b, S. 159). Schließlich erweist sich ein Argumentationswert nur als brauchbar, wenn ihn das Merkmal der Glaubwürdigkeit auszeichnet. Bei Argumentationswerten soll es sich somit um überzeugende, wenig angreifbare „realistische“ Werte handeln, deren Ermittlung von der Gegenseite toleriert wird, und welche von dieser schließlich als begründete Angebote akzeptiert werden (vgl. Matschke 1977a, S. 97).

Bezüglich der im Rahmen der Argumentationsfunktion zur Beeinflussung des Verhandlungspartners eingesetzten Sachverhalte kann in harte und in weiche Argumentationsfaktoren unterschieden werden (vgl. Abb. 6). Wird unterstellt, dass den Argumentationsfaktoren alle Sachverhalte zuzuordnen sind, die mittelbar oder unmittelbar eine Veränderung des Entscheidungsfeldes oder auch des Zielssystems eines Bewertungssubjektes bewirken können, sind den harten Argumentationsfaktoren u. a. die in die Verhandlung eingebrachten Ausprägungen der originären und derivativen konfliktlösungsrelevanten Sachverhalte zu subsumieren. Zu den harten originären Argumentationsfaktoren zählen im Auslandsgeschäft demnach – neben den Kaufpreisvorschlägen und den Anregungen zu Entgeltmodifikationen – beispielsweise im Rahmen der Verhandlung aufgeworfene Investitions- und Beschäftigungsverpflichtungen. Als harte derivative Argumentationsfaktoren gelten einerseits die eingesetzten

Bewertungsgrößen und andererseits die verwendeten Bewertungsverfahren (vgl. Hering/Olbrich 2002, S. 155 ff.). Sie sind mittelbar entscheidungsfeldverändernd, bilden die (materielle) Verhandlungsgrundlage und führen zu einer direkten Unterstützung des Verhandlungsprozesses.

Erfolgt die Beeinflussung der Gegenpartei über die Bewertungsgrößen, versuchen die Parteien die innerhalb der investitionstheoretischen Bewertungsmodelle (z. B. im ZGPM oder im Zukunftserfolgswertverfahren) verwendeten Rechengrößen, wie beispielsweise die abgegrenzten Zukunftserfolge oder die verwendeten Kalkulationszinssätze, in ihrem Sinne zu präsentieren. Versuchen die Parteien gegenüber ihren Verhandlungspartnern mit den Bewertungsverfahren zu argumentieren, müssen der Gegenseite zur Wertfindung scheinbar ökonomisch fundierte Bewertungsmethoden geschickt dargeboten werden. Hierzu eignen sich insbesondere jene Verfahren, die sich trotz ihrer Unbrauchbarkeit zur Entscheidungswertermittlung einer (aus entscheidungsorientierten Aspekten unverständlichen) Renaissance erfreu(t)en, wie beispielsweise die neoklassischen finanzierungstheoretischen Bewertungsmodelle (u. a. die Varianten der „Discounted Cash Flow“-Methode, das Optionspreismodell oder börsenkursorientierte Verfahren), die ausgehend von idealistischer Informationseffizienz, Vollständigkeit und Vollkommenheit der Märkte versuchen, einen mystischen objektiven Tauschwert des Unternehmens als fiktiven Marktpreis zu bestimmen (Coenberg nennt die diesen Verfahren zugrunde liegenden Ansichten schlicht „unrealistisch“; vgl. Coenberg 1992, S. 108). Diese Verfahren erfreuen sich schließlich in der Praxis einer außerordentlichen modischen Beliebtheit, obwohl ihre Untauglichkeit in der betriebswirtschaftlichen Literatur hinlänglich nachgewiesen ist (vgl. Schneider 1998, Hering 1999, S. 93 ff., ders. 2000a, Krag/Kasperzak 2000, S. 112 ff., Hering/Olbrich 2002, S. 156 f.). Wenn die Gegenseite die weit verbreiteten finanzierungstheoretischen Verfahren also akzeptiert, stellen sie dankenswerterweise immerhin noch „ein ergiebiges Reservoir dar, aus dem sich verschiedenste Argumentationswerte und ... auch Arbitriumwerte schöpfen lassen“ (Hering 1999, S. 108).

Die weichen Argumentationsfaktoren der Unternehmensbewertung hingegen zielen auf die Unterstützung der Kommunikation zwischen den Verhandlungspartnern ab. Sie sollen also die Aussicht auf einen erfolgreichen Geschäftsabschluss ergänzend verbessern. Anknüpfungspunkte sind die gewählten Inhalte und die Formen der Kommunikationsunterstützung. Beispiele für Formen der Kommunikationsunterstützung sind die Wahl der Medien oder auch die Beachtung der landestüblichen Kommunikationsformen. Die kommunikationsunterstützenden Inhalte richten sich u. a. nach dem aktuell vorliegenden Handlungsbedarf und dem jeweiligen Land. Ein Beispiel hierfür ist die Verwendung von Begriffen und Schlagworten als bedeutungsvermittelnde Symbole in der Kommunikation. Für derartige Symbole gilt nicht nur, dass sie eine notwendige Voraussetzung sind, um in Anbetracht komplexer Erwartungslagen Sinn zu generalisieren und damit Orientierung ermöglichen. Vielmehr wird durch die bewusste Wahl von Kulturelementen im Rahmen der Kommunikation mit dem Verhandlungspartner die Ausdeutung zumindest in eine bestimmte Richtung gelenkt, wenn sie auch nach wie vor variabel bleibt (vgl. Helle 1991, S. 344). Denn entweder leitet sich die Bedeutung der Symbole aus der Interaktion ab, oder sie entsteht aus ihr. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass die Menschen Symbolen gegenüber auf der Grundlage der Bedeutung handeln, die diese Symbole für sie besitzen. Von weither angereiste Geschäftspartner, welche die Landessprache sprechen und die landesüblichen Kommunikationsformen beherrschen, werden zumeist wohlwollender wahrgenommen, als solche, die dies nicht können oder nicht einmal versuchen (vgl. m. w. N. Burchert 1998, S. 15). Ähnlich verhält es sich, wenn der Eigner eines KMU während seines Auslandsaufenthaltes die Kenntnisse beispielsweise der russischen Kultur oder bestimmter Traditionen zumindest erkennen lässt. Hier könnte bereits ein Bekunden des Interesses an der Landeskultur als ein unterstützendes Symbol gewertet werden. Ebenso würde die Fähigkeit des Bewältigens eines Wodka-Umtrunkes aus „CTO GRAMM“-Gläsern vom russischen Geschäftspartner als beeindruckend wahrgenommen

werden (vgl. Gilde 1994, S. 32 f.), was der Wirkung eines unterstützenden Symbols entspräche und den Geschäftsabschluss positiv beeinflussen könnte (vgl. Burchert 1998, S. 19).

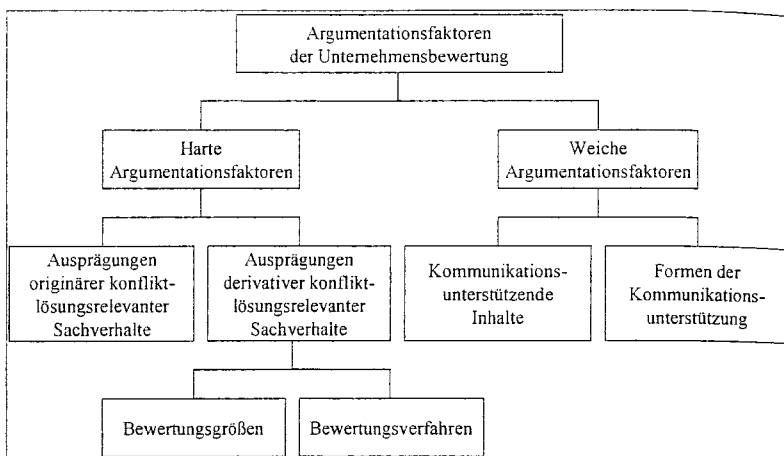


Abb. 6: Argumentationsfaktoren im Rahmen der Unternehmensbewertung

Wird im Rahmen der Verhandlungen ein Schiedsgutachter als unparteiischer Dritter angerufen, um einen Interessenausgleich zwischen den Verhandlungsparteien zu finden oder zumindest zu erleichtern, soll dieser den so genannten Arbitriumwert vorschlagen, welcher einen zumutbaren Kompromiss darstellt und dabei die unterschiedlichen Interessen der Konfliktparteien wahrt (vgl. hierzu Matschke 1969, S. 57). Der Arbitriumwert darf, um als zumutbar zu gelten, die Grenzen der Konzessionsbereitschaft der konfligierenden Parteien nicht verletzen (Grundsatz der Rationalität des Handelns). Demzufolge ist durch den Gutachter der so genannte Arbitriumbereich zu bestimmen, in dem der zu ermittelnde Arbitriumwert liegen muss. Gemäß dem Grundsatz der parteienbezogenen Angemessenheit obliegt es dem Gutachter, den Arbitriumwert auf der Grundlage eines gewählten Gerechtigkeitspostulats innerhalb dieses Einigungsbereiches zu bestimmen. Der Arbitriumwert stellt somit eine parteienabhängige Konfliktlösung dar, die den Vorstellungen der Verhandlungspartner hinsichtlich einer fairen Übereinkunft am besten zu entsprechen vermag (vgl. Matschke 1979, S. 48 f., ebenda. S. 112). Wird die Differenz zwischen Preisobergrenze (Entscheidungswert des Käufers) und Preisuntergrenze (Entscheidungswert des Verkäufers) als insgesamt verteilter Vorteil aufgefasst, steht der Gutachter vor der Aufgabe, diesen angemessen zu verteilen. Dies kann beispielsweise unter Beachtung der Regel der absolut gleichen Teilung oder der Regel der relativ gleichen Teilung erfolgen (vgl. Matschke 1971, S. 519 f.).

Schließlich endet die Verhandlungs- und Entscheidungsphase mit der nicht formalisierbaren Abwägung zwischen objektivem Preis und subjektivem Entscheidungswert, in welche die individuellen Risikoneigungen des Entscheidungssubjektes einfließen (vgl. Hering 1999, S. 26). Der Erwerb des ausländischen Unternehmens ist ökonomisch nicht nachteilig, wenn dessen Entscheidungswert mindestens dem zu zahlenden Preis entspricht (vgl. Hering 1999, S. 1; siehe zur Abgrenzung zwischen Wert und Preis Engels 1962, S. 37 ff. sowie Olbrich 2000, S. 459). Mit dem Entscheidungswert werden dem Entscheidungsträger als Ergebnis einer investitionstheoretisch gestützten Bewertung quantitative Informationen über das zu erwerbende ausländische Unternehmen zur Verfügung gestellt. Fundierte Entscheidungen über die Vorteilhaftigkeit eines Erwerbs des Unternehmens verlangen zusätzlich eine Analyse

der qualitativen Aspekte. Eine Entscheidung über die Investition setzt somit die Betrachtung quantitativer und qualitativer Aspekte voraus. Der ermittelte Entscheidungswert stellt gleichwohl das wichtigste, aber nicht das alleinige ökonomische Kriterium dar. Mit Rücksicht auf die nicht-finanziellen Ziele des Bewertungssubjekts ist es denkbar, dass der präsumtive Erwerber ein höheres Entgelt akzeptiert, als den in Anbetracht der rein finanziellen Aspekte ermittelten Grenzpreis (vgl. Moxter 1983, S. 75 f., Brösel 2002, S. 69).

Die Abwägung des Entscheidungsträgers erfordert transparente Informationsgrundlagen. Die Unsicherheit des Bewertungsproblems sollte in den vorangegangenen Schritten der Entscheidungswertermittlung nicht informationsverringern verdichtet, sondern in vollem Umfang aufgedeckt werden. Aufgrund der mangelnden Zweckmäßigkeit von Unsicherheit verdichtenden Methoden liegt die Verwendung von Unsicherheit offen legenden Bewertungsmethoden nahe. Diese Methoden schaffen die notwendige „Transparenz hinsichtlich der subjektiv für möglich gehaltenen Entscheidungskonsequenzen [...] [und dienen somit] in anschaulicher und nachvollziehbarer Form“ (Hering 2003, S. 260, Hervorhebungen im Original) als Entscheidungsgrundlage. Finanzwirtschaftliche Erfolgskonsequenzen werden mit diesen Methoden, worunter die Sensitivitäts- und die Risikoanalyse fallen, transparent aufgezeigt. Nunmehr obliegt dem Entscheidungsträger die „nicht rational nachprüfbare Abwägung zwischen dem unsicheren Entscheidungswert und einem in die Bandbreite fallenden sicheren Preis“ (Hering 1999, S. 26).

3.4 Realisationsphase

Die Realisationsphase bezeichnet die Phase der Willensdurchsetzung der gewählten Handlungsmöglichkeit in der betrieblichen Praxis (vgl. nachfolgend Matschke 1993b, S. 47), sofern es in der Verhandlung zu einer Einigung kommt. Es handelt es sich hier um die Phase der Zielrealisierung (vgl. nachfolgend und m. w. N. Olbrich 1998, S. 56 f.). Die Unternehmensakquisition endet schließlich nicht mit dem Vertragsabschluss, der Eigentumsübertragung oder der Zahlung des Kaufpreises. Die Überführung des Plans in die Wirklichkeit erfolgt durch vorbereitende Aktivitäten zur Planausführung [Information der Planempfänger über die Teilziele und -pläne und die Details der Planausführung (Wissen), Schaffung der persönlichen, sachlichen und organisatorischen Grundlagen zur Plandurchsetzung (Können) sowie Mitarbeitermotivation zur Planerfüllung (Wollen)] und durch die unmittelbaren Aktivitäten der Planausführung (vgl. Matschke 1993a, S. 47). Letztere beinhalten schließlich die Übernahmephase bzw. Integrationsphase, die Wertschöpfungsphase und die Gewinnrealisationsphase. Das akquisitionsorientierte Thema „Unternehmensbewertung“ tritt nunmehr in den Hintergrund. Im Hinblick auf die weichen Faktoren sind im Rahmen dieser Phase insbesondere die zu verzeichnenden positiven und/oder die u. U. durch einen Kulturschock hervorgerufenen negativen Verbundeffekte aus der Unternehmenskulturkollision zu verzeichnen. An dieser Stelle sei auf die umfassende Analyse dieser Situation von Olbrich (1998) hingewiesen.

3.5 Kontrollphase

Schließlich sollte eine jede Unternehmensakquisition mit der Kontrollphase enden. Hierbei erfolgen u. a. der Vergleich der in die Entscheidungswertermittlungen eingehenden Daten und entsprechende Abweichungsanalysen, aber auch die Analyse des Verhandlungsablaufes. Ziel der Kontrolle ist vor allem die Verbesserung zukünftiger Planungen und Realisationen (vgl. hierzu Matschke 1993a, S. 48). Wie bereits dargestellt, ist das Phasenschema nicht im zeitlichen Sinne, sondern vielmehr aktivitätsorientiert zu sehen. Kontrollen stehen somit zeitlich nicht unbedingt am Ende des Akquisitionsprozesses. Nur die Kombination von so genannten

„Feedback-Kontrollen“ und „Feedforward-Kontrollen“ ermöglicht unter den derzeitigen Rahmenbedingungen kleiner und mittelgroßer Unternehmen eine sowohl effiziente als auch effektive Unternehmensführung. Innerhalb der Kontrollphase können u. a. die ursprünglich erwarteten Zukunftserfolge und Auswirkungen der Kulturkollision mit den tatsächlich eingetretenen Resultaten verglichen und die dabei festgestellten Abweichungen analysiert werden. Kontrollen können sich zudem auch auf die Einhaltung von Verfahrensvorschriften und Zuständigkeiten beziehen.

4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren zu beobachtenden Veränderungen in den Rahmenbedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen ergibt sich u. a. im Hinblick auf die größenbedingten Ressourcendefizite ein erheblicher Handlungsbedarf, der nicht selten in einer von KMU verfolgten Internationalisierung mündet. Da sich Unternehmensakquisitionen als eine dominierende Eintrittsstrategie in ausländische Märkte etabliert haben, wurde in diesem Beitrag der Prozess der Akquisition von ausländischen Unternehmen aus Sicht kleiner und mittlerer Unternehmen analysiert. Einen wesentlichen Schwerpunkt nahmen dabei die Ausführungen zur Bedeutung der so genannten weichen Faktoren im Rahmen dieses Prozesses ein.

Obwohl im Hinblick auf das Auslandsgeschäft (nicht nur in Osteuropa) davon ausgegangen werden kann, dass die Aneignung von fremdkulturellen Wahrnehmungs- und Erfahrungsweisen eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Markterschließung ist, bleibt die Nutzung der Erfolgsbeiträge, die sich aus der Beherrschung der weichen Faktoren ergeben, im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Literatur zur Akquisition von Unternehmen, hier insbesondere im osteuropäischen Ausland, bisher weitgehend unbeachtet. Die Wirkung der weichen Faktoren rührt daher, dass sie als Symbole verwendet und wahrgenommen werden. Weiche Faktoren gelten als unterstützende Symbole, die innerhalb des Akquisitionsprozesses an den Kommunikationspartner gerichtet sind und der Bekräftigung oder Unterstreichung des Anliegens dienen. Sie stellen im Vergleich zu den Initiativen von Politik und Wirtschaft zur Belegung der Geschäfte in Osteuropa eine Ergänzung der Möglichkeiten dar, indem sie direkt an den Geschäftspartner gerichtet sind. Dies dürfte die Aussichten auf einen konkreten erfolgreichen Geschäftsabschluss deutlich erhöhen. Eine wesentliche Bedeutung der weichen Faktoren im Akquisitionsprozess ist in der Such- und Beurteilungsphase, der Realisationsphase sowie hauptsächlich in der Verhandlungs- und Entscheidungsphase zu vermuten.

Konkrete Bezüge auf den Akquisitionsprozess und die Entscheidungssituation, welche zudem dem Anspruch gerecht werden, empirisch abgesichert zu sein, konnten im vorliegenden Beitrag keine Berücksichtigung finden. Vielmehr sollte exemplarisch gezeigt werden, dass die insbesondere im Auslandsgeschäft wirkenden weichen Faktoren als wichtige Erfolgsfaktoren anzusehen sind. Dieser Beitrag ist als erster Schritt zu verstehen, welchem sich eine empirische Fundierung und eine Verifizierung der vorgestellten Überlegungen anschließen haben. Der hieraus erwachsende Forschungsbedarf wird eine Verbindung zwischen der Betriebswirtschaftslehre der KMU, der an Bedeutung gewinnenden interkulturellen Wirtschaftskommunikation und der Wirtschaftssoziologie herstellen, woraus ergiebige gegenseitige Befruchtungen zu erwarten sind.

Literatur

- Auler, W. (1926/1927): Die Bewertung der Unternehmung als Wirtschaftseinheit. in: Welt des Kaufmanns, 8. Jg. (1926/1927), S. 41–46.
- Ballwieser, W./Leuthier, R. (1986): Betriebswirtschaftliche Steuerberatung: Grundprinzipien, Verfahren und Probleme der Unternehmensbewertung, in: DStR, 24. Jg. (1986), S. 545–551 und S. 604–610.
- Bamberger, I./Evers, M. (1997): Internationalisierung, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin 1997, S. 377–417.
- Bielicka, G. (1999): Unternehmensbewertung in Osteuropa. in: Burchert, H./Hering, Th. (Hrsg.), Betriebliche Finanzwirtschaft, München/Wien 1999, S. 197–201.
- Bolman, L. G./Deal, T. E. (1989): Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco, London 1989.
- Bouncken, R. B. (2003a): Innovationsprozesse in Dienstleistungsnetzwerken – Charakterisierung und Formen von Innovationsprozessen zwischen New-Media-Unternehmen, in: Bruhn, M./Stauss, B. (Hrsg.), Dienstleistungsnetzwerke, Wiesbaden 2003, S. 445–466.
- Bouncken, R. B. (2003b): Kontrolle von Kooperationen zwischen Internetunternehmen – Empirische Überprüfung eines transaktionskostentheoretischen Ansatzes, in: Büttgen, M./Lücke, F. (Hrsg.), Online-Kooperationen, Wiesbaden 2003, S. 385–405.
- Brösel, G. (2002): Medienrechtsbewertung, Wiesbaden 2002.
- Brösel, G. (2003a): Medienrechtsbewertung, in: DBW, 63. Jg. (2003), S. 465–468.
- Brösel, G. (2003b): Objektiv gibt es nur subjektive Unternehmenswerte, in: UM, 1. Jg. (2003), S. 130–134.
- Brösel, G. (2004): Die Argumentationsfunktion in der Unternehmensbewertung – „Rotes Tuch“ oder „Blaues Band“ für Wirtschaftsprüfer?, in: Brösel, G./Kasperzak, R. (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung, Prüfung und Analyse, München, Wien 2004, S. 515–523.
- Brösel, G./Dechant, H. (2003): Ein Ansatz zur Bewertung von Telekommunikationsunternehmen und von deren abgrenzbaren Unternehmungsteilen, in: Keuper, F. (Hrsg.), E-Business, M-Business und T-Business, Digitale Erlebniswelten aus Sicht von Consulting-Unternehmen, Wiesbaden 2003, S. 133–166.
- Brösel, G./Focke, A. (2004): Zur bilanziellen Behandlung von Anteilen an Joint Ventures in der Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts und der daraus resultierenden Erfolge nach HGB und IAS, in: Brösel, G./Kasperzak, R. (Hrsg.), Internationale Rechnungslegung, Prüfung und Analyse, München, Wien 2004, S. 99–115.
- Brösel, G./Rothe, C. (2003): Zum Management operationeller Risiken im Bankbetrieb, in: BFuP, 55. Jg. (2003), S. 376–396.
- Buckley, P. J. (1982): The Role of Exporting in the Market Servicing Policies of Multinational Manufacturing Enterprises – Theoretical and Empirical Perspectives, in: Czinkota, M. R./Tesar, G. (Hrsg.), Export Management – An International Context, New York 1982, S. 174–199.
- Burchert, H. (1996): Die Transformation ehemals volkseigener Betriebe in marktorientiert geführte Unternehmen, Aachen 1996.
- Burchert, H. (1998): Die weichen Faktoren – Symbole im Osteuropageschäft, in: ZfB, 68. Jg. (1998), S. 9–23.
- Burchert, H./Hering, Th./Hoffjan, A. (1998): Finanzwirtschaftliche Probleme mittelständischer Unternehmen, in: BFuP, 50. Jg. (1998), S. 241–262.

- Buse, H. P. (1997): Kooperationen, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin 1997, S. 441–477.
- Coenberg, A. G. (1992): Unternehmensbewertung aus der Sicht der Hochschule, in: Busse von Colbe, W./Coenberg, A. G. (Hrsg.), Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Stuttgart 1992, S. 89–108.
- Dintner, R./Schorch, H. (1999): Empirische Untersuchungen zum Controlling in mittelständischen Unternehmen Thüringens, in: Dintner, R. (Hrsg.), Controlling in kleinen und mittelgroßen Unternehmen, Frankfurt am Main et al. 1999, S. 67–309.
- Engels, W. (1962): Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln, Opladen 1962.
- Fayerweather, J. (1975): Internationale Unternehmensführung, Berlin 1975.
- Focke, A. (1998): Die bilanzielle Behandlung von Anteilen an Gesellschaften bürgerlichen Rechts bei Joint Ventures, Lohmar, Köln 1998.
- Frank, Ch. (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden 1994.
- Gilde, W. (1984): Dienstreisen mit Augenzwinkern. Erlebnisse auf vier Kontinenten, 4. Aufl., Halle/S./Leipzig 1984.
- Gilde, W. (1988): Der große Buddha lächelt. Reisen zu Wasser und zu Lande, Halle/S./Leipzig 1988.
- Gorny, Ch. (2002): Unternehmensbewertung in Verhandlungsprozessen, Wiesbaden 2002.
- Grabner-Kräuter, S. (1992): Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Bestimmung von Determinanten des Exporterfolges, in: ZfbF, 44. Jg. (1992), S. 1080–1095.
- Hax, H. (1964): Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, in: ZfbF, 16. Jg. (1964), S. 430–446.
- Helle, H. (1991): Begriffe Interaktionismus, Kommunikation, in: Lurker, M. (Hrsg.), Lexikon der Symbolik, 5. Aufl., Stuttgart 1991.
- Hering, Th. (1999): Finanzwirtschaftliche Unternehmensbewertung, Wiesbaden 1999.
- Hering, Th. (2000a): Das allgemeine Zustands-Grenzpreismodell zur Bewertung von Unternehmen und anderen unsicheren Zahlungsströmen, in: DBW, 60. Jg. (2000), S. 362–378.
- Hering, Th. (2000b): Konzeptionen der Unternehmensbewertung und ihre Eignung für mittelständische Unternehmen, in: BFuP, 52. Jg. (2000), S. 433–453.
- Hering, Th. (2002): Bewertung von Produktionsfaktoren, in: Keuper, F. (Hrsg.), Produktion und Controlling, Festschrift für M. Layer, Wiesbaden 2002, S. 57–81.
- Hering, Th. (2003): Investitionstheorie, 2. Aufl., München/Wien 2003.
- Hering, Th./Olbrich, M. (2001): Zur Bewertung von Mehrstimmrechten, in: ZfbF, 53. Jg. (2001), S. 20–38.
- Hering, Th./Olbrich, M. (2002): Einige grundsätzliche Bemerkungen zum Bewertungsproblem beim Börsengang junger Unternehmen, in: ZfB, 72. Jg. (2002), EH 5, S. 147–161.
- Hering, Th./Olbrich, M. (2003): Unternehmensnachfolge, München, Wien 2003.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (1998): Stellungnahme HFA 6/1997: Besonderheiten der Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmen, in: WPg, 51. Jg. (1998), S. 26–29.

- Johannisson, B. (1995): Local and International Networking as Strategy for Adaption to Globalizing Markets for Small and Medium-sized Firms. in: Bamberger, I. (Hrsg.), Anpassungsstrategien kleiner und mittlerer Unternehmen an die Globalisierung der Märkte. Arbeitspapier Nr. 7 des Fachgebietes Organisation und Planung, Universität-GH-Essen, Essen 1995, S. 35–47.
- Keuper, F. (2001): Strategisches Management, München. Wien 2001.
- Keuper, F./Hans, R. (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden 2003.
- Knapp, K. (1995): Interkulturelle Kommunikationsfähigkeit als Qualifizierungsmerkmal für die Wirtschaft, in: Bolten, J. (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Berlin/Sternfels 1995, S. 8–23.
- Krag, J./Kasperzak, R. (2000): Grundzüge der Unternehmensbewertung, München 2000.
- Lehner, F. (1995): Die Erfolgsfaktoren-Analyse in der betrieblichen Informationsverarbeitung. Anspruch und Wirklichkeit, in: ZfB, 65 Jg. (1995), S. 385–409.
- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung, 4. Aufl., Wiesbaden 2003.
- Maletzke, G. (1996): Interkulturelle Kommunikation. Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen, Opladen 1996.
- Matschke, M. J. (1969): Der Kompromiß als betriebswirtschaftliches Problem bei der Preisfestsetzung eines Gutachters im Rahmen der Unternehmensbewertung, in: ZfbF, 21. Jg. (1969), S. 57–77.
- Matschke, M. J. (1971): Der Arbitrium- oder Schiedsspruchwert der Unternehmung – Zur Vermittlerfunktion eines unparteiischen Gutachters bei der Unternehmensbewertung –, in: BFuP, 23. Jg. (1971), S. 508–520.
- Matschke, M. J. (1972): Der Gesamtwert der Unternehmung als Entscheidungswert, in: BFuP, 24. Jg. (1972), S. 146–161.
- Matschke, M. J. (1975): Der Entscheidungswert der Unternehmung, Wiesbaden 1975.
- Matschke, M. J. (1976): Der Argumentationswert der Unternehmung – Unternehmensbewertung als Instrument der Beeinflussung in der Verhandlung, in: BFuP, 28. Jg. (1976), S. 517–524.
- Matschke, M. J. (1977a): Die Argumentationsfunktion der Unternehmensbewertung, in: Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.), Moderne Unternehmensbewertung und Grundsätze ihrer ordnungsmäßigen Durchführung, Köln 1977, S. 91–103.
- Matschke, M. J. (1977b): Traditionelle Unternehmensbewertungsverfahren als Argumentationsbasis für Verhandlungen über den Preis einer Unternehmung, in: Goetzke, W./Sieben, G. (Hrsg.), Moderne Unternehmensbewertung und Grundsätze ihrer ordnungsmäßigen Durchführung, Köln 1977, S. 158–174.
- Matschke, M. J. (1979): Funktionale Unternehmensbewertung, Bd. II, Der Arbitriumwert der Unternehmung, Wiesbaden 1979.
- Matschke, M. J. (1981): Unternehmensbewertung in dominierten Konfliktsituationen am Beispiel der Bestimmung der angemessenen Barabfindung für den ausgeschlossenen oder ausscheidungsberechtigten Minderheits-Kapitalgesellschafter, in: BFuP, 33. Jg. (1981), S. 115–129.
- Matschke, M. J. (1993a): Einige grundsätzliche Bemerkungen zur Ermittlung mehrdimensionaler Entscheidungswerte der Unternehmung, in: BFuP, 45. Jg. (1993), S. 1–24.
- Matschke, M. J. (1993b) unter Mitwirkung von Matschke, X.: Investitionsplanung und Investitionskontrolle, Herne/Berlin 1993.

- Matschke, M. J. (1995): Unternehmensbewertung: Anlässe und Konzeptionen, in: Corsten, H. (Hrsg.), Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München, Wien 1995, S. 971–974.
- Matschke, M. J./Brösel, G. (2003): Die Bewertung kleiner und mittlerer Unternehmungen mit dem Zustands-Grenzpreismodell unter besonderer Berücksichtigung möglicher Folgen von „Basel II“, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.), Unternehmensbewertung und Basel II in kleinen und mittleren Unternehmen, Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2003 in der Edition "Kleine und Mittlere Unternehmen", Lohmar, Köln 2003, S. 157–181.
- Matschke, M. J./Olbrich, M. (2000): Internationale und Außenhandelsfinanzierung, München, Wien 2000.
- Moxter, A. (1983): Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 1983.
- Mugler, J. (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Bd. 1, 3. Aufl., Wien et al. 1998.
- Näther, Ch. (1993): Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München 1993.
- Neuberger, O. (1985): Unternehmenskultur und Führung, August 1985.
- Newbould, B./Buckley, P./Thurwell, J. (1978): Going International, London 1978.
- Olbrich, M. (1999): Unternehmungskultur und Unternehmungswert, Wiesbaden 1999.
- Olbrich, M. (2000): Zur Bedeutung des Börsenkurses für die Bewertung von Unternehmungen und Unternehmungsanteilen, in: BFuP, 52. Jg. (2000), S. 454–465.
- Olbrich, M. (2002): Zur Unternehmensnachfolge im elektronischen Geschäft, in: Keuper, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 677–708.
- Olbrich, M. (2003): Unternehmensnachfolge und Unternehmensgründung – eine terminologische Abgrenzung, in: Waiterscheid, K. (Hrsg.), Entrepreneurship in Forschung und Lehre, FS für Klaus Anderseck, Frankfurt am Main et al. 2003, S. 133–145.
- Pfaff, D./Pfeiffer, Th./Gathge, D. (2002): Unternehmensbewertung und Zustands-Grenzpreismodelle, in: BFuP, 54. Jg. (2002), S. 198–210.
- Pfohl, H.-C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 3. Aufl., Berlin 1997, S. 1–25.
- Reicherter, M. (2000): Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft, Wiesbaden 2000.
- Rollberg, R. (2001): Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 2001.
- Schneider, D. (1998): Marktwertorientierte Unternehmensrechnung: Pegasus mit Klumpfuß, in: DB, 51. Jg. (1998), S. 1473–1478.
- Sieben, G. (1968): Bewertung von Erfolgseinheiten, Habil. Köln 1968.
- Sieben, G. (1976): Der Entscheidungswert in der Funktionenlehre der Unternehmensbewertung, in: BFuP, 28. Jg. (1976), S. 491–504.
- Sieben, G. (1988): Unternehmensstrategien und Kaufpreisbestimmung, in: Festschrift 40 Jahre Der Betrieb, Stuttgart 1988, S. 81–91.
- Sieben, G./Schildbach, Th. (1994): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 4. Aufl., Düsseldorf 1994.
- Tiittula, L. (1995): Stereotype in interkulturellen Geschäftskontakten. Zu Fragen der deutsch-finnischen Geschäftskommunikation, in: Bolten, J. (Hrsg.), Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft, Berlin, Sternfels 1995, S. 162–172.

- Tillmann, A. (1998): Unternehmensbewertung und Grundstückskontaminationen, Wiesbaden 1998.
- Vincenti, A. J. F. (2002): E-Commerce und mittelständische Unternehmen. in: Keuper, F. (Hrsg.), *Electronic Business und Mobile Business*, Wiesbaden 2002, S. 27–55.
- Wagenhofer, A. (1988): Der Einfluß von Erwartungen auf den Argumentationspreis in der Unternehmensbewertung, in: *BFuP*, 40. Jg. (1988), S. 532–552.
- Weingartner, H. M. (1963): *Mathematical Programming and the Analysis of Capital Budgeting Problems*, Englewood Cliffs (New Jersey) 1963.
- Yokoi, J./Bolten, J. (1995): Aspekte deutsch-japanischer Unternehmenskommunikation, in: Bolten, J. (Hrsg.): *Cross Culture – Interkulturelles Handeln in der Wirtschaft*. Berlin/Sternfels 1995, S. 173–182.

Kooperation von deutschen und osteuropäischen KMU – Entwicklung von Synergiepotentialen durch interkulturelles Lernen

Kerstin Pezoldt

Zusammenfassung

Die Öffnung Osteuropas motiviert in wachsendem Maße kleine und mittlere Unternehmen zu einem internationalen Engagement in diesen neuen Märkten. Die Kooperation mit einem rechtlich und wirtschaftlich selbstständigem osteuropäischen KMU zählt derzeit zu der erfolgversprechendsten Form beim Eintritt und der Bearbeitung von Transformationsmärkten. Kooperative Markterschließungsformen können durch die Schaffung von Synergien zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beider Partner führen. Der vorliegende Beitrag zeigt zuerst die Notwendigkeit der Kooperation von deutschen und osteuropäischen KMU unter den spezifischen Bedingungen von Transformationsmärkten. Anschließend wird ein Konzept des interkulturellen Lernens bei internationaler Kooperation entwickelt, welches die Entstehung von Synergien befördert.

Abstract

The opening of Eastern Europe motivated small and medium-sized enterprises to an increasing degree for engagement in these new markets. The co-operation with legal and economic autonomous east European SMEs presently ranks as the most promising form of entry and adaptation of transformation markets. Co-operative forms of opening up of new markets could lead to an increase in the competitive position of the two partners by adopting a policy of synergy. The present article shows at first the necessity of co-operation between German and east European SMEs under specific conditions of transformation markets. Subsequently there will be a concept of intercultural learning in the development of international co-operation, promoting the formation of synergies.

Die Akquisition von Unternehmen in Osteuropa und die Bedeutung der weichen Faktoren

Gerrit Brösel, Heiko Burchert

Zusammenfassung

Um mit einem kleinen oder mittleren Unternehmen – angesichts der sich erheblich veränderten Rahmenbedingungen – langfristig nachhaltige Gewinne zu erwirtschaften und dessen dauerhafte Existenz zu sichern, müssen unter Umständen Internationalisierungsstrategien verfolgt werden. Im Hinblick auf das osteuropäische Ausland kommen u. a. neben dem Export und den zwischenbetrieblichen Kooperationen insbesondere Unternehmensakquisitionen in Betracht. Vor diesem Hintergrund wird im Beitrag das Problemfeld der Berücksichtigung weicher Faktoren bei der Unternehmensakquisition in Osteuropa aus Sicht der kleinen und mittleren Unternehmen strukturiert und ein Ansatz zur Problemlösung geliefert.

Abstract

Attaining steady long-term profits in a small or medium-sized enterprise against the vastly altered background of today may well mean that internationalisation strategies must be pursued. If the mind turns to countries further east in Europe, the question arises not only of export and shared projects but of possible take-over. The article takes this as its frame of reference and addresses the issues surrounding the soft factors, offering an approach to their resolution.

**Governance-Strukturen von KMU-Netzwerken und der Einfluss von Vertrauen
Ein vergleichender Blick auf Deutschland und Russland***Friederike Welter, Teemu Kautonen, Alexander Chepurenko, Elena Malieva**Zusammenfassung*

Dieser Beitrag untersucht den Einfluss von Vertrauen auf die Governance-Strukturen von KMU-Netzwerken im Kontext einer entwickelten Marktwirtschaft (Deutschland) und eines Transformationslandes (Russland) mit der zentralen Hypothese, dass die institutionellen Rahmenbedingungen in diesem Kontext eine bedeutende Rolle spielen. Insgesamt können die empirischen Ergebnisse die in der wissenschaftlichen Diskussion häufig geäußerten These von Marktwirtschaften als „high-trust“ und Transformationsländern als „low-trust“ Milieus nicht bestätigen. Vielmehr spielen die verschiedenen Vertrauensarten – persönliches, kollektives und institutionelles Vertrauen – unterschiedliche Rollen in verschiedenen sektoralen und/oder regionalen Umfeldern, welche in beiden untersuchten Ländern zu identifizieren sind.

Abstract

This article focuses on the impact of trust on the governance structures of SME networks in a mature market economy (Germany) and in a transition country (Russia). The central hypothesis assumes an important role for the institutional framework in this context. The results of the empirical study do not confirm the thesis often found in the literature, that market economies can be classified as “high-trust” and transition countries as “low-trust” countries. The results indicate that different types of trust – personal, collective and institutional – take on different roles according to the sectoral and/or regional environment, which can be identified in both countries.