

## Organisches Wachstum und / oder Betriebszukauf?

Um vorne mit dabei zu sein, reicht organisches Wachstum nicht aus. Vielfach sind Unternehmenskäufe vonnöten. Diese Empfehlung stammt von Orit Gadiesh. Sie ist Chairwoman von Bain & Company, das mit 4'500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine der weltweit führenden Unternehmensberatungsgesellschaften ist.

Neben ihrer Tätigkeit für Bain ist Gadiesh u.a.

- Mitglied des Stiftungsrats für das World Economic Forum in Davos,
- Direktionsmitglied des Peres-Instituts für den Frieden in Jaffa und
- Mitglied des amerikanischen Ausschusses des Metropolitan Museum of Art in New York.

Weitergehende Informationen zum Thema **Betriebskauf** finden Sie unter

- <http://www.betriebskauf.at>

## Steigern hohe Boni die Leistung?

Die Antwort heißt Jein, denn

- **bei Körperarbeit steigt die Leistung** mit steigender Prämie und
- **bei Kopfarbeit sinkt aber**

**die Leistung** mit steigender Prämie.

Wenn also jemandem hohe Boni bezahlt werden sollten, dann Bauarbeitern und nicht Bankern.

Dies beweisen empirische Arbeiten des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA und des Saraswathy Narayanan College in Indien. Das MIT gilt als eine der weltweit führenden Hochschulen im Bereich von technologischer Forschung und Lehre.

In der Psychologie ist unbestritten, dass sich Leute mehr anstrengen, wenn sie mehr Geld bekommen. Da man aber oft auch größerer Anspannung und höherem Druck ausgesetzt ist, führt eine stärkere Motivation nicht automatisch zu einer größeren Leistung.

## Noch kompensiert die Dynamik des Mittelstandes nicht nur in Österreich die staatlichen Schwächen

Hierbei sticht die geringe Effizienz des österreichischen öffentlichen Wirtschaftens ins Auge, wobei von einem aufkommensneutralen Einsparpotential der Verwaltung beim Bund und bei den Ländern von bis zu zwei Drittel Milliarden Euro gesprochen werden kann.

Eine diesbezügliche Studie im

Auftrag der österreichischen Wirtschaftskammer zeigt, dass

- 61% dieser Fehlentwicklungen auf eine unzureichende Organisation,
- 19% auf fehlerhafte Annahmen,
- 5% auf fehlendes Risiko- bzw. Finanzmanagement und
- der Rest von 15% auf Versagen der Kontrollmechanismen, Missbrauch, Überkapazitäten, falscher Aufgabenzuordnung bzw. mangelhaftes Vertrags- und Rechnungswesen

entfallen.

## Warren Buffett, das Orakel von Omaha

Warren Buffett ist sicherlich vielen Lesern bekannt. Eindrücklich ist sein Lebenslauf, da er es eigentlich von einem sogenannten Tellerwäscher zum Multimilliardär gebracht hat. Er selbst spricht von der Eierstock-Lotterie. Er hätte sehr viel Glück gehabt, da er 1930 in den USA geboren wurde und damit diese Lotterie schon am Tag seiner Geburt gewann. Er ist eine Lernmaschine, ist schon seit mindestens seinem zwölften Lebensjahr Geschäftsmann und ist brillant darin, seine Prioritäten abzuwägen. Obwohl seine Firma Berkshire Hathaway (BRK) heutzutage das vierzehntgrößte Unternehmen in den USA ist, ist es im Prinzip immer

noch ein **Familienunternehmen**. Am 26. Juni 2006 kündigte Buffett an, dass er innerhalb einiger Jahre 85 Prozent seiner Berkshire-Aktien - damals 37 Milliarden Dollar wert - auf Stiftungen wie die Gates-Stiftung übertragen werde. Die Gates-Stiftung, die im Jahre 2000 gegründet wurde, befolgt einen einfachen Grundsatz, den sicherlich nicht nur Buffett teilen kann: Geleitet von dem Gedanken, dass jedes Leben gleich viel wert ist, arbeitet sie dafür, auf der ganzen Welt Ungleichheiten zu reduzieren und die Lebensqualität zu erhöhen. Jährlich spendet Warren Buffett zudem fünf Millionen Dollar der Nuclear Threat Initiative (NTI). Diese non-profit Organisation hält er für die wichtigste amerikanische Einrichtung zur Erforschung der weltweiten nuklearen Bedrohung.

Sie fragen sich sicherlich, worauf sein großer Erfolg begründet ist. Unseres Erachtens ist er neben dessen harten Arbeit, die auf Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit fußt, auf dessen Lebensweisheiten und Grundsätze zurückzuführen, die Warren Buffett konsequent verfolgt und die er von seiner Familie mitbekommen und/oder durch das Studium erarbeitet hatte. Übrigens gibt es in Buffetts Definition von Ehrlichkeit keine Grauzonen, nur weiß und schwarz.

Nachfolgend fassen wir für Sie diese Regeln zusammen, die sich eigentlich über alle Lebensbereiche erstrecken.

**Nicht zu kritisieren** ist für Warren Buffett die **Kardinalregel**. Zu aller erst muss verstanden werden, dass niemand gerne kritisiert wird, wie er ausführt. Das ist die Grundregel für den Umgang miteinander. Kritik drängt die Menschen in die Defensive und weckt den Drang, sich zu rechtfertigen. Dies ist gefährlich, denn es verletzt sowohl den Stolz der Menschen als auch ihr Gefühl, wichtig zu sein, und führt zu Verstimmungen. Der elementarste Drang in der Natur des Menschen ist ja der Wunsch, wichtig zu sein. Die Menschen wollen keine Kritik. Sie wünschen sich aufrichtige und ehrliche Wertschätzung, die von Herzen kommt. Schmeichelei ist dagegen unaufrichtig und egoistisch.

Diese oberste Regel, nicht zu kritisieren, nicht zu verurteilen und sich nicht zu beklagen, ist zwar die wichtigste, aber insgesamt hält sich Warren Buffett auch noch an weitere Lebensweisheiten wie:

- Der Sinn des Lebens besteht darin, von möglichst vielen Leuten geliebt zu werden, von denen man auch geliebt werden will.
- Du sollst so leben, dass Du bereit für das Leben und bereit für den Tod bist.
- Übernimm selbst die Verantwortung für Deine Probleme.
- Das Wichtigste, was ein Freund leisten kann, ist, dass man vor allem darauf

vertrauen kann, dass er Dir Dinge sagt, die Du nicht hören willst.

- Eine ehrenhafte Vorgehensweise ist die beste Vorgehensweise.
- Aus einer Auseinandersetzung kannst Du nur das Beste herausziehen, wenn Du sie vermeidest.
- Wenn Du Dich irrst, dann gestehe es schnell und nachdrücklich ein.
- Stelle Fragen, statt direkte Anweisungen zu erteilen.
- Weise indirekt auf Fehler des anderen hin. Lass den anderen sein Gesicht wahren.
- Verbündete sind unabdingbar.
- Verpflichtungen sind von Natur aus heilig, geh aber nur wenige ein.
- Gib weniger aus, als Du verdienst. Wer weniger ausgibt als er verdient, der spart und sammelt im Grunde genommen Abholscheine, die er in der Zukunft einlösen kann.
- Mach keine Schulden. Zu hohe Schulden sind immer eine Gefahr, vor allem die Schulden, die durch einen zu lockeren Umgang mit der Kreditkarte, der Schrottanleihe des kleinen Mannes, entstehen.
- Fokus spielt beim Erreichen der Lebensziele die wichtigste Rolle. Fokus bedeutet innere Stärke, Zielstrebigkeit und Intensität und ist der Preis, der für herausragende Leistungen bezahlt wird.

- Mentale Gewohnheiten wie Faulheit, Neid, Groll, Selbstmitleid und Anspruchshaltung halten davon ab, Erfolg zu haben. Auch führt Selbstdarstellung selten zu einem nützlichen Ergebnis.

Was das **Geschäftsleben** betrifft, verfolgt Warren Buffett das Ziel, immer auf derselben Seite des Tisches wie der Kunde zu sitzen. Wie er ausführt, hätte er nie etwas verkauft, an das er nicht glaubte oder das er nicht besaß. Warren Buffett ist der Meister der Win-win-Strategie, aber auch er würde natürlich nie ein Geschäft eingehen, bei dem er nicht verdienen kann. Bei den Geschäften geht es ihm um die besten langfristigen Ergebnisse. Außerdem hat er nichts für hohe Schulden übrig. Buffett hat nie in seinem Leben einen besonders hohen Kredit aufgenommen. Schließlich positioniert Warren Buffett sein Unternehmen derart, dass es als Kreditgeber die letzte Zuflucht ist. Auch werden keine Bilanzierungsspiele gemacht. Warren Buffett ist ein Arbeitgeber, der Wert auf Zucht und Ordnung legt, jeden Cent zweimal umdreht und seine Werte gern in Form markiger und prägnanter Sätze weitergibt wie:

- Erstklassige Geschäfte können einzig auf erstklassige Weise gemacht werden. Was auch immer im Unternehmen getan würde, müsste den, wie es Warren Buffett nennt, Titelseitentest bestehen. Warren Buffett

möchte, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich fragen, ob es ihnen recht wäre, würden ihre Handlungen am nächsten Tag auf der Titelseite ihrer Lokalzeitung diskutiert, so dass ihre Ehepartner, ihre Kinder und ihre Freunde lesen könnten, was ein sachkundiger und kritischer Journalist über das fragliche Vorgehen denkt.

- Achte auf das Ansehen, denn das ist wichtiger als Geld. Es dauert ein Leben lang, sich einen guten Ruf zu verdienen, aber nur fünf Minuten, ihn zu zerstören. Verliert das Unternehmen Geld, hat Warren Buffett Verständnis dafür. Verliert das Unternehmen aber seinen Ruf, geht er unerbittlich dagegen vor.
- Geld in Kombination mit Mut ist in Krisenzeiten unbezahlbar.
- Mit manchen Leuten kommt man schwer aus, mache also möglichst wenig Geld mit solchen Menschen.
- Sei im Geschäftsleben mit bescheidenen Gewinnen zufrieden. Versuche nicht, zu schnell reich zu werden. Vermögen kann man nur mit Mühe erwerben, aber leicht verlieren.
- Versuche, in allen geschäftlichen Angelegenheiten pünktlich zu sein.
- Geh mit den Leuten fair um.
- Umgebe Dich immer mit Frauen, denn sie sind loyaler und arbeiten härter.
- Die Angestellten eines Un-

ternehmens haben in schlechten Zeiten genauso wie die Aktionäre zurückzustecken. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die für das Unternehmen nur mittelmäßige Erträge generieren, sollten davon ausgehen, dass sich dies in ihren Gehältern niederschlagen wird.

**Investieren** heißt für Warren Buffett nichts anderes, als heute Geld anzulegen, um morgen Geld zurückzubekommen. Wie er meint, kann man nur erfolgreich investieren, wenn man selbständig und unabhängig denkt. Beim Investieren hält er sich konsequent an folgende Regeln:

- Regel Nr. 1: Kein Geld verlieren.
- Regel Nr. 2: Regel Nr. 1 nie vergessen.
- Regel Nr. 3: Keine Schulden machen.

Buffett selbst fasst die Charakteristiken eines lohnenden Investitionszieles wie folgt zusammen: „Wir investieren nur in ein Unternehmen,

1. wenn wir die Geschäfte verstehen,
2. wenn die langfristigen Aussichten des Unternehmens gut sind (bewiesene Ertragskraft, gute Erträge auf das investierte Kapital, keine oder nur geringe Verschuldung, attraktives Geschäft),
3. wenn das Unternehmen von kompetenten und ehrlichen

Managern geleitet wird und  
4. wenn es sehr attraktiv bewertet ist.“

Dabei verfolgt Buffett konsequent die Strategie, minutiös ein großartiges Unternehmen zu suchen und dessen Aktien so lange wie möglich zu halten. Er hat durch Erfahrung gelernt, dass man Aktien in Zweifelsfall halten soll. Die hierfür zielführende Methode ist immer dieselbe:

1. Man schätzt den intrinsischen Wert eines Investments,
2. dämmt das Risiko ein,
3. kauft mit Sicherheitsspielraum,
4. konzentriert sich,
5. bleibt in seinen Kompetenzen und
6. lässt das Investment dann einfach laufen, während die gewaltige Macht des Zinseszins ihre Arbeit tut.

Um den **intrinsischen d.h. den inneren Wert** eines Investments der Old Economy oder eines konservativen Investments bestimmen zu können, gilt es Informationen über das Investment zu sammeln, so viele Informationen wie möglich über die betriebswirtschaftlichen Daten und volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen, um durch eine sorgfältige Analyse die gegenwärtige Lage und die zukünftigen Erwartungen bestimmen sowie darauf aufbauend eine entsprechende Wahrscheinlichkeitsspanne ableiten zu können.

Wenn investiert wird, müssen **Risiken** eingegangen werden, da die Zukunft immer unsicher ist. Dabei hat Risiko vor allem damit zu tun, ob Geld verloren geht oder nicht, wie Warren Buffett ausführt. Risiko ist untrennbar mit der geplanten Haltedauer eines Assets verbunden. Jemand, der ein Asset jahrelang halten kann, der kann es sich durchaus leisten, dessen Volatilität zu ignorieren. Doch wer seine Assets fremdfinanziert, der kann sich diesen Luxus nicht leisten, einen volatilen Markt abzuwarten.

Für Warren Buffett sind **Kredite** etwas, worauf nur im schlimmsten Fall zurückgegriffen wird und selbst dann nur mit größter Vorsicht. Um die Risiken zu begrenzen, setzt er daher nie nennenswerte Beträge von Fremdkapital ein, weil es das Risiko verdoppelt.

Zudem zählt in der langen Geschichte von Buffetts Karriere der Vorausblick, riskante Finanzinstrumente zu vermeiden, die so viele andere Unternehmen zu Fall brachten, zu seinen größten Leistungen. Schließlich hat Buffett, der nach seiner Ansicht nichts von Technologie versteht, so gut wie nie in technologielastriche Unternehmen investiert.

Auf seinen Vortragsreisen erklärt Warren Buffett den **Studenten** seine Methode des Investierens wie folgt: Sie würden sehr reich werden, wenn sie sich vorstellten, dass sie für ihr ganzes Leben nur

eine Karte mit zwanzig Punkten hätten, und dass sie mit jeder finanziellen Entscheidung einen Punkt verbrauchten. Sie würden dann der Versuchung widerstehen, leichtsinnig mit ihren Produkten umzugehen. Sie würden bessere und weitreichendere Entscheidungen treffen. Er sagt weiter, dass ihr bestes Investment im Leben sie selbst sind. Zudem erzählt er ihnen von seinen Helden und rät ihnen, sich ihre Helden sorgfältig auszusuchen, den Helden seien wichtig im Leben. Schließlich empfiehlt er ihnen, dass sie für Menschen arbeiten sollten, die sie bewundern.

Berkshire Hathaway fuhr immer dann seine **größten Erträge** ein, wenn Angst und Panik um sich griffen. Wenn andere Aktien panisch abstießen oder sich aus dem gesamten Aktienmarkt zurückzogen haben, war das für Buffett das Stichwort, um zu kaufen. Berkshire konnte diese Chancen dank seiner Liquidität und zugrundeliegenden Finanzstärke nutzen, und weil Buffett bereit war, seinen hart verdienten Ruf einzusetzen und schnelle, vertrauenswürdige Deals mit Handschlagqualität abzuschließen. Dabei hielt sich Warren Buffett immer konsequent an folgenden Grundsatz, auf der Hut zu sein oder Angst zu haben, wenn andere gierig sind, und gierig zu sein, wenn andere auf der Hut sind oder Angst haben, wobei man aber nicht klüger als der Markt sein darf.



Als **Gierfaktor** bezeichnet Warren Buffett den Umstand, dass einerseits immer weniger Leute Bargeld bei derart niedrigen Zinssätzen wollen, d.h. den Spatzen in der Hand, und dass andererseits Investoren noch nie dagewesene Preise für die Taube auf dem Dach zahlen. Warren Buffett warnt vor dieser unrealistischen Sichtweise, die sowohl das Risiko auf irgendjemanden abgewälzt als auch selbst den Ertrag einstreicht, und die leider in der Finanzwelt immer wieder Anhänger findet. Dabei schimpft er über die **Wall Street**, die ihre Schrottanleihen von den Gewissenlosen an die Gedankenlosen verkauft.

Warren Buffett zeigt den **Investmentbankern** auf, dass Bäume nicht endlos in den Himmel wachsen, da jeder spekulative Exzess irgendwann korrigiert wird, wobei aber auch neue Schösslinge austreiben. Der schnelle Reichtum in der **New Economy** stört Buffett in vielen Fällen, weil das Geld von den Investoren zu Mittelsmännern transferiert wird, ohne wirkliche wirtschaftliche Werte zu schaffen.

Warren Buffett bemitleidet insbesondere die **US-Politiker**, da sie ständig für Wahlkampfmittel werben müssten. Er verachtet dieses System, in dem mit Geld Macht gekauft werden kann. Warren Buffett schimpft über die **Casino-Gesellschaft**, die dafür sorgt, dass die Unternehmensplün-

derer immer genügend Geld in der Tasche hätten.

Gern verglich Warren Buffett seinen **Steuersatz** mit dem seiner Sekretärin. Er wies darauf hin, wie unfair es ist, dass sie auf ihr Einkommen einen höheren Steuersatz zahlt als er, nur weil der größere Teil seines Einkommens aus Investitionen kam. Warren Buffett trat für eine Steuererhöhung für Kapitalgewinne ein. Auch würde er größere Vermögen höher besteuern. Wie er ausführte, hätte er kein Problem mit Steuerfreiheit bis zu einem gewissen Punkt und einem Steuersatz von hundert Prozent bei einem Erbe über hundertfünfzig Millionen Dollar.

Warren Buffett nimmt Abstand vom sogenannten institutionellen Imperativ, dass **Unternehmen** ihre Aktivitäten zu einem Selbstzweck machen und ihre Konkurrenten kopieren, anstatt versuchen, ihnen stets einen Schritt voraus zu sein.

Warren Buffett ist überzeugt, dass es willensstarken und anständigen **Unternehmern** oft wichtiger ist, dass sie und die Unternehmen, die sie aufgebaut hatten, von den neuen Eigentümern gut behandelt werden, als das letzte Geld aus dem Verkauf herauszupressen. Dabei ist es wichtig, die Firma als ein Ganzes zu betrachten, nicht in ihren separaten Funktionen wie Haftungsübernahmen oder Investitionen. Schließlich ist auch eine saubere Bilanz von fun-

damentaler Bedeutung.

In diesem Sinne freut es uns, in Bälde mit Ihnen Gespräche führen zu dürfen!

Ihr Mag. Christian Imboden,  
Partner der M&A Top Alliance

(Quellen: Warren Buffett, das Leben ist wie ein Schneeball, aktualisierte Ausgabe zum 80. Geburtstag von Alice Schroeder, 2010, M&A Top Partner usw.)