Bildquelle: Portra/iStock/Getty Images

http://perspectives.infraserv.com/transformation/smartes-businessmodell-2186/

Smartes Businessmodell

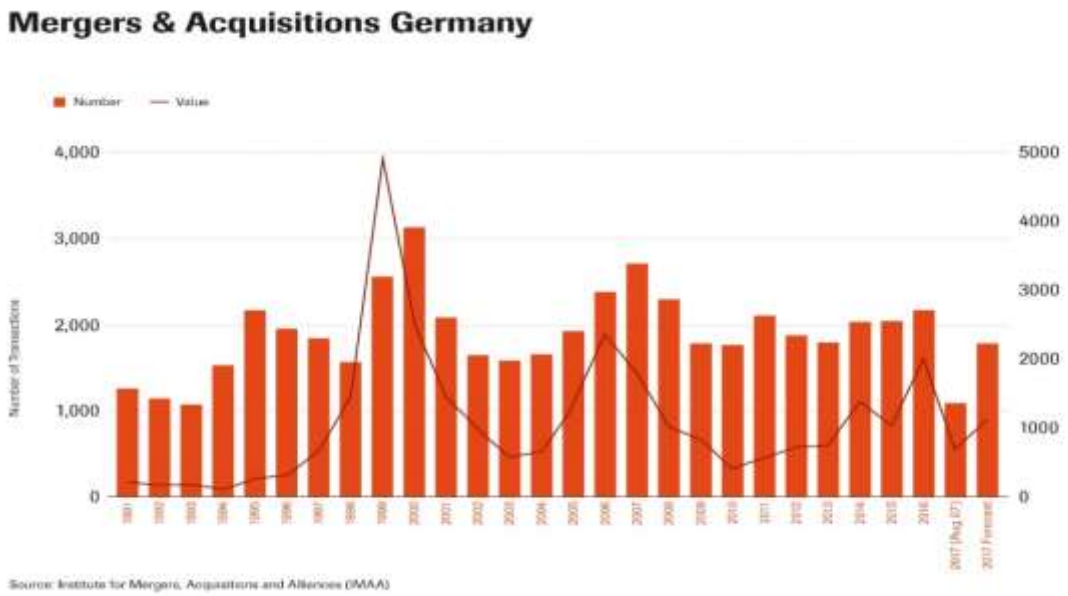
Eine Fusion ist dann erfolgreich, wenn sie mehr ist als die Summe ihrer Teile. Die Zusammenführung selbst muss zur Innovation werden.

14.11.2017, Rudolf Fischer

Rudolf Fischer
ist Diplom Ökonom, Mitglied der Gesellschaft für Post Merger Integration e. V. und Partner von Executive Interim Partners.

Das Wachstum des M&A-Marktes wird sich über alle Branchen hinweg 2017 gegenüber den Vorjahren voraussichtlich etwas abflachen, aber sich auch in den kommenden Jahren weiter auf hohem Niveau bewegen. In Deutschland werden jährlich etwa 2.000 Transaktionen verschiedener Größenordnungen realisiert. Neben strategischen Investoren screenen auch Finanzinvestoren wie Private-Equity-Gesellschaften oder Family Offices den Markt nach den besten Deals. Das belebt einerseits Angebot und Nachfrage, führt andererseits aber zu einem zunehmenden Wettbewerb und treibt Kaufpreise und die Verschuldungsgrade (Leverage) nach oben.
Die Rahmenbedingungen für M&A-Aktivitäten sind nach wie vor günstig. Es ist viel Kapital am Markt, deutsche Unternehmen sitzen auf gefüllten Kassen nach Jahren erfolgreicher Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Die Finanzinvestoren stehen unter Anlagedruck, Finanzierungskonditionen sind nach wie vor günstig, und ein geringes organisches Wachstums-potential in den entwickelten Märkten sorgt für entsprechende Kauflaune.

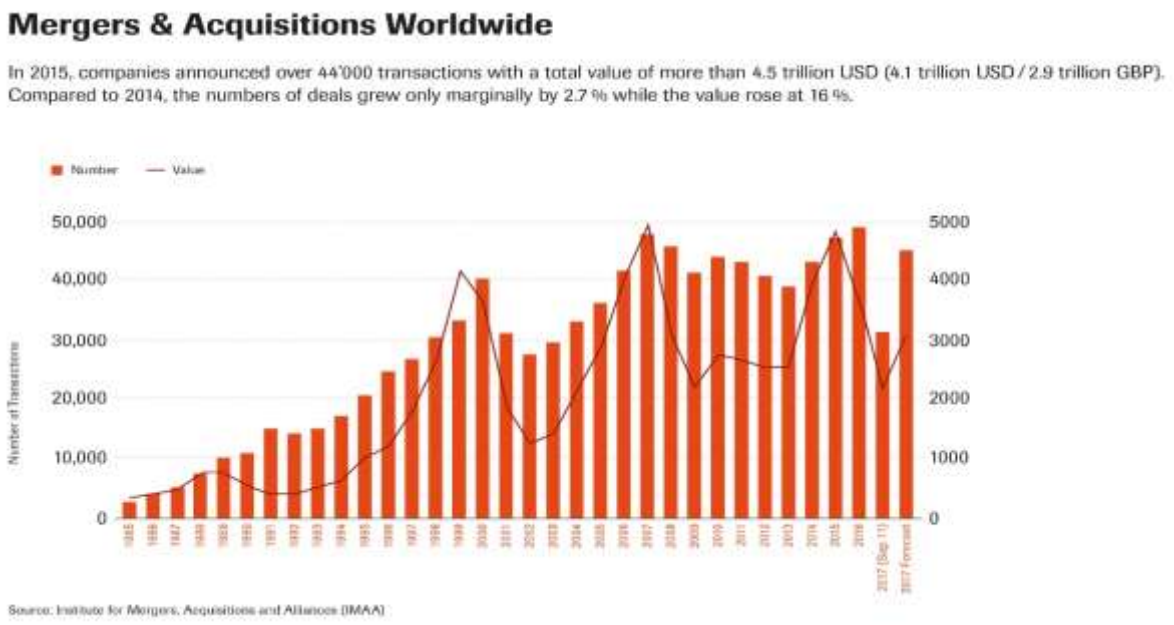
„Die Rahmenbedingungen für M&A-Aktivitäten sind nach wie vor günstig. Es ist viel Kapital am Markt, deutsche Unternehmen sitzen auf gefüllten Kassen nach Jahren erfolgreicher Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit."



Strategisches Wachstum

Unternehmenskäufe ermöglichen den Unternehmen, ihre strategischen Ziele in einem überschaubaren Zeitraum zu realisieren und damit den Unternehmenswert deutlich zu steigern. Daher setzen Unternehmen, parallel zum organischen Geschäftsmodell, zunehmend auch auf externes Wachstum, um beispielsweise schneller Marktposition und Innovationskraft zu stärken oder um den Wettbewerbsdruck mit dem Kauf eines Konkurrenten zu vermindern.
Die chemisch-pharmazeutische Industrie ist ein gutes Beispiel, wie Unternehmen mit Hilfe von Firmenkäufen gezielt versuchen, auch in entwickelten und damit schwach wachsenden Märkten starke Marktpositionen zu erobern, um damit ihren Unternehmenswert zu steigern (wie etwa Bayer-Monsanto, Linde-Praxair oder Dow Chemical-Dupont). Das Instrumentarium M&A wurde quasi zu einem Teil des aktiven Geschäftsmodells weiterentwickelt.
Schnelligkeit, zeitliche Überschaubarkeit, hohe Synergie- und Skaleneffekte sind wesentliche Vorteile von M&A-Deals und können Unternehmen in kurzer Zeit in neue Dimensionen katapultieren. Allerdings steht dem gegenüber, dass etwa 50 bis 70 Prozent der Unternehmenszusammen-schlüsse nicht erfolgreich verlaufen und dies in nicht wenigen Fällen für das kaufende Unternehmen zu einer existenzbedrohenden Situation führen kann.

„Die chemisch-pharmazeutische Industrie ist ein gutes Beispiel, wie Unternehmen mit Hilfe von Firmenkäufen gezielt versuchen, auch in entwickelten und damit schwach wachsenden Märkten starke Marktpositionen zu erobern."



Chancen und Risiken

Gibt es also ein Patentrezept für die Integration von Unternehmen, welches bereits im Vorfeld hilft, Fehler zu vermeiden und frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen? Leider nein, aber es gibt erfolgserprobte Grundsätze und Vorgehensweisen, denn jede Integration ist anders und abhängig von zahlreichen spezifischen Faktoren wie etwa Größe der beteiligten Unternehmen, komplementäre oder überlappende Produkt- und Serviceportfolios, der wirtschaftlichen und finanziellen Situation der beteiligten Unternehmen, der Höhe des Kaufpreises, Synergiedruck, Integrationsgrad, Unternehmenskultur, Erwartungen der Kapitalmärkte oder auch dem Erfahrungslevel mit Übernahmen. Die Erfolgschancen von Unternehmensintegrationen lassen sich aber deutlich erhöhen, wenn bestimmte Grundsätze befolgt werden und der Fokus auf die kritischen Erfolgsfaktoren gelegt wird:

- Integration ist Chefsache. Notwendige Grundsatzentscheidungen sollten schnell getroffen und der Integrationsprozess aktiv vorangetrieben werden.
- Wichtig ist die frühzeitige Erarbeitung eines (Integrations-)Masterplans mit Detaillierung und laufender Anpassung (Maßnahmen/Zeitplan) – bereits während der Due Diligence.
- Beachtet werden sollte zudem die Installation eines Integrationsteams, das aus beiden Unternehmen besetzt ist.
- Sichergestellt werden sollte die operative Handlungsfähigkeit von Tag 1 an sowie die zügige Implementierung des Integrationsprojektes mit laufendem Monitoring der Umsetzung.
- Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor und sollte frühzeitig, systematisch und zielgerichtet, an die jeweiligen Stakeholder gerichtet sein.
- Entscheidend ist auch die Wahrnehmung des Integrationsklimas je nach Grundlage etwa durch eine feindliche Übernahme oder einen Merger by equals.
- Der Kulturwandel, ein weiteres Schlüsselthema, ist ein langwieriger Prozess in den möglichst viele Mitarbeiter eingebunden werden müssen und der weit über die ersten 100 Tage hinausgeht.
- Regelmäßig sollte der Integrationsfortschritt durch Interviews und Feedbackgespräche gemessen werden.
- Nicht zuletzt sollten „Lessons learned“ aktiv genutzt werden, um die eigene Integrationskompetenz weiterzuentwickeln.

„Integration ist Chefsache. Notwendige Grundsatzentscheidungen sollten schnell getroffen und der Integrationsprozess aktiv vorangetrieben werden."

Geschwindigkeit von Entscheidungen, operative Handlungsfähigkeit und schnelle gemeinsame Erfolge sind ohne Zweifel wesentliche Erfolgsfaktoren. Für die Zukunftsfähigkeit eines neuen Unternehmens entscheidend ist aber der oft unterschätzte Faktor Mensch, der mit seinem Know-how, seinem Wissen und seiner Erfahrung nicht nur, aber besonders, für die Innovationsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens steht. Eine frühzeitige, zielorientierte Kommunikation und das frühzeitige Einbinden der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse und in den Kulturwandel schaffen Sicherheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern und reduzieren das Risiko von Abwanderungen, insbesondere in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes.

„Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor und sollte frühzeitig, systematisch und zielgerichtet, an die jeweiligen Stakeholder gerichtet sein."

Disruptive Geschäftsmodelle

In den vergangenen Jahren hat sich ein neuer Ansatz der Zusammenarbeit im Hinblick auf die Nutzung der Innovationspotentiale von Start-ups entwickelt. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung sind Start-ups für die etablierten Unternehmen interessante Investitionsziele geworden. Sie bringen Erfindergeist, Agilität, Experimentierfreudigkeit und innovative Ideen ein. Die Unternehmen stellen Kapital, Kunden, Netzwerke und Wissen zur Verfügung. Um die Start-up-Mentalität und das „Out-of-the-box"-Denken nicht mit den klassischen Strukturen und -prozessen zu erdrücken, werden sie bewusst getrennt von den Unternehmen geführt. Neben schnellen Lösungen für den Markt arbeiten die Start-ups häufig an disruptiven Geschäftsmodellen, um gezielt bestehende Geschäftsmodelle zu ersetzen. Für Unternehmen ist es sicherlich ratsam, einen Mix aus beiden Kooperationsformen, dem traditionellen M&A und der alternativen Form, zu entwickeln.

infraserv
höchst

© 2017 Infraserv GmbH & Co. Höchst KG / infraserv.com