

# Standardvorgehensmodelle – Rettungsanker für mittelständische M&A-Vorhaben?

Dr. Sabine Furtner\*, *furtner business consulting, Enns (Österreich)*

## 1. Standardvorgehensmodelle als Unterstützung für den M&A-Prozess?

► Wie für die meisten strategischen Unterfangen gibt es auch für die erfolgreiche Umsetzung von Mergers & Acquisitions (M&A) kein Patentrezept. Weder findet sich ein Vorgehensmodell, das für alle M&A-Vorhaben gleichermaßen erfolgreich einsetzbar wäre, noch können vorausschauend für alle potenziell auftretenden Probleme Lösungsalternativen entwickelt werden. Insbesondere Praktiker vertreten vehement die Position, dass kein M&A-Vorhaben einem zweiten gleicht, weswegen die Entwicklung von Standardvorgehensmodellen wenig Zusatznutzen bringen würde.

Jede Transaktion wird von einer Vielzahl von Faktoren, unternehmensexternen wie -internen, beeinflusst. Diese Einflussfaktoren treten in verschiedensten Kombinationsformen auf und sind in der Regel kurzfristig nicht veränderbar. Aus diesen Gründen findet man tatsächlich kein M&A-Vorhaben, welches auf der Detailebene einem vorhergegangen gleicht. Betrachtet man M&A-Projekte jedoch nicht auf der Detailebene, sondern auf einer übergeordneten Metaebene, sind sehr wohl wiederkehrende Muster erkennbar. Bei diesen Mustern wird ein klarer Zusammenhang zwischen bestimmten Einflussfaktoren und erfolgreichen M&A-Strategien bzw. Vorgehensmodellen deutlich. Sind Manager mit diesen Abhängigkeiten bzw. Mustern vertraut, reduzieren sie automatisch das Misserfolgsrisiko ihrer Transaktionen.

## 2. Das Ziel

Besondere Bedeutung bekommen diese Erkenntnisse für jene Unternehmen, die entweder aufgrund ihrer Größe unternehmensintern nicht über die erforderlichen M&A-Fachspezialisten oder nicht über die notwendige Erfahrung und Routine im M&A-Prozess verfügen. Im Gegensatz zu M&A-erfahrenen Großkonzernen steht mittelständischen Unternehmen ebenso wie M&A-Einsteigern nur ein eingeschränkter Handlungsspielraum für M&A-Vorhaben zur Verfügung. Werden diese Grenzen überschritten, ist ein Fiasko vorprogrammiert. Ziel ist, diesen Handlungsspielraum mit seinen Einflussfak-

toren zu identifizieren und daraus ein für diese Unternehmensvertreter charakteristisches M&A-Vorgehensmodell – ein Grundmuster – abzuleiten. Indem möglichst einfache und zu den Rahmenbedingungen passende M&A-Strategien, Zielobjekte und Integrationsmodelle gewählt werden, können die häufigsten Fehlerquellen von mittelständischen Unternehmen bzw. M&A-Neulingen vermieden werden.

## 3. Einflussfaktoren in Bezug auf Schwierigkeitsgrad und Umfang von M&A-Projekten

Für die Identifikation von M&A-Grundmustern liegt es nahe, den Ablauf verschiedenster M&A-Vorhaben nach Gemeinsamkeiten, Abhängigkeiten und den daraus resultierenden Ergebnissen zu untersuchen. Dabei wurden in der M&A-Studie von 2005<sup>1</sup> sowie in einer Folgestudie 2006<sup>2</sup> eindeutige Zusammenhänge zwischen unternehmerischen Rahmenbedingungen, M&A-Erfahrung des Managements und wiederkehrenden Mustern im M&A-Prozess festgestellt.

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion ist, wie sich Einflussfaktoren auf den Schwierigkeitsgrad und Umfang eines M&A-Projektes auswirken. Je höher der Schwierigkeitsgrad bzw. je umfangreicher und komplexer sich ein Vorhaben gestaltet, umso größer ist zwangsläufig das Misserfolgsrisiko. Aus diesem Grund wurde die Idee geboren, Grundmuster in Form einer Matrix zu entwickeln, wo Einflussfaktoren mit ihrer Auswirkung auf den Schwierigkeitsgrad und Umfang von Projekten kombiniert werden.

Die getroffene Wahl der Einflussfaktoren für die M&A-Grundmuster resultiert einerseits aus Praxis- und Studienkenntnissen und ist andererseits von dem Modell

\* Autorenkontakt: [sabine.furtner@furtner-bc.at](mailto:sabine.furtner@furtner-bc.at)

1 Vgl. Studie: Management von Unternehmensübernahmen und Fusionen, Hrsg.: *furtner business consulting*, 2005

2 Vgl. Studie: Management bei Unternehmensübernahmen und Fusionen aus Sicht des mittleren Managements, Institut für Controlling und Consulting der Johannes Kepler Universität Linz, 2006

von Lucks<sup>3</sup> abgeleitet, welcher folgende Kriterien zur Bestimmung von Umfang und Schwierigkeitsgrad von M&A-Projekten identifiziert:

- (1) Handlungsspielraum für M&A-Projekte
  - Rahmenbedingungen
  - M&A-Erfahrungsniveau des Managements
- (2) Ähnlichkeit der Zusammenschlusskandidaten
- (3) Umfang der Veränderungsziele

Aus Sicht des Mittelstandes ist die wichtigste Dimension zur Bestimmung des Schwierigkeitsgrades der (1) potenzielle Handlungsspielraum für M&A-Projekte. Einschränkungen für M&A-Vorhaben ergeben sich zum einen aus den Rahmenbedingungen eines Unternehmens, wie z.B. Eigentümerstruktur, Risikobereitschaft der Eigentümer, Organisationsentwicklungsgrad der Unternehmen oder verfügbare Managementkapazitäten und zum anderen aus kritischen Randbedingungen wie beispielsweise ein Konsolidierungsdruck innerhalb einer Branche. Unternehmensrahmenbedingungen reduzieren entweder die potenziellen Handlungsoptionen oder aber zwingen zu schwierigen Alternativvarianten.

Weiters üben Erfahrung des Managements im M&A-Prozess starken Einfluss auf den verfügbaren Handlungsspielraum aus. Je routinierter das Management bzw. je umfangreicher dessen Erfahrungsschatz ist, umso mehr Lösungsansätze können in einen M&A-Prozess eingebracht werden. Die Erfolgswahrscheinlichkeit von M&A-Projekten ist unmittelbar an Erfahrung und Kompetenz von Führungskräften und Fachspezialisten gekoppelt. Zwangsläufig befinden sich mittelständische Unternehmen aufgrund einer geringen Transaktionsanzahl im Nachteil. Speziell Neulinge im M&A-Umfeld zahlen oft „Lehr- bzw. Leergeld“.

Je unterschiedlicher Unternehmen, die zusammengeführt werden sollen, sind, umso schwieriger gestaltet sich die Phase des Zusammenwachsens. Der (2) Grad an Ähnlichkeit der Zusammenschlusskandidaten beeinflusst dadurch Schwierigkeit, Komplexität und Umfang von M&A-Projekten massiv. Ob sich Unternehmen ähnlich sind, kann anhand der Einflussgrößen Unternehmensvision, Unternehmenstyp (Art des Unternehmens, Unternehmensgröße, Unternehmenskultur), Region/Länder und Geschäftsfelder (Märkte, Produkte...) beurteilt werden.

Maßgeblichen Einfluss auf die (3) Komplexität und den Umfang eines M&A-Projektes hat außerdem der Umfang der strategischen Neuausrichtung, die mithilfe von M&A-Vorhaben erreicht werden soll. Abhängig davon, wie viel Einfluss das geplante externe Wachstum auf die Gesamtunternehmensstrategie, -struktur, -kultur und -prozesse haben soll, werden mehr oder weniger Veränderungsziele definiert, die es zu erreichen gilt. Je größer das Delta zwischen der Ausgangsposition des agierenden Unternehmens und der definierten strate-

gischen Zielhöhe ist, umso schwieriger und umfangreicher gestaltet sich ein M&A-Projekt.

#### 4. Das M&A-Grundmodell

Für die Entwicklung des M&A-Grundmodells – einer umfassenden Matrix mit sämtlichen Kombinationsvarianten – wurden die bereits beschriebenen Hauptinflussfaktoren (in Folge Dimensionen genannt) Unternehmensrahmenbedingungen, M&A-Erfahrungsniveau, Ähnlichkeit der Zusammenschlusskandidaten und Umfang der Veränderungsziele in weitere Subkriterien unterteilt. Einem jedem dieser Subkriterien wurden Eigenschaften zugeordnet. Diese Eigenschaften wurden dahingehend kategorisiert, inwiefern sie niedrigen, mittleren oder hohen Einfluss auf den Schwierigkeitsgrad & Umfang von M&A-Projekten nehmen (vgl. Abb. 1).

Prinzipiell begrenzen die beiden Dimensionen „Unternehmensrahmenbedingungen“ und „M&A-Erfahrung und Kompetenzen“ den Handlungsspielraum jeder Transaktion. Der weitestgehend fixierte Handlungsspielraum vereinfacht oder erschwert ein M&A-Vorhaben, ist jedoch für das Management eines Unternehmens kurzfristig schwer bis gar nicht beeinflussbar. Die anderen beiden Dimensionen, „Ähnlichkeit der Kandidaten“ und „Umfang der Veränderungsziele“, bieten hingegen für die Unternehmensleitung vielerlei Möglichkeiten, auf M&A-Vorhaben kurzfristig und unmittelbar einzuwirken.

Als wichtigste Grundregel gilt, dass in jedem M&A-Projekt auf Ausgewogenheit innerhalb der Dimensionen geachtet werden muss. Führen verschiedene Faktoren zu einem schwierigen und umfangreichen M&A-Projekt, müssen zum Ausgleich im selben Ausmaß einfache Faktoren gewählt werden. Die Dimensionen „Ähnlichkeit der Kandidaten“ und „Umfang der Veränderungsziele“ bieten hierfür die notwendige Manövriermasse.

#### 5. Die vier M&A-Grundmuster

Als Basis für die Ausarbeitung der Grundmuster dient das M&A-Grundmodell (vgl. Abb. 1) mit sämtlichen Kombinationsvarianten. Ausgehend von diesem Pool an Kombinationsmöglichkeiten wurden vier Grundmuster zusammengestellt, welche die Mehrzahl an M&A-Vorhaben charakterisieren<sup>4</sup>. Im ersten Schritt wurde der Handlungsspielraum für die vier wichtigsten Grundmuster bestimmt, wobei die Rahmenbedingungen und Erfahrungsniveaus der Ist-Situation repräsentativer Unternehmen entsprechen. Erst im zweiten Schritt erfolgt die Erweiterung um

<sup>3</sup> Vgl. Lucks, Management komplexer M&A-Projekte, Ein Zwischenbericht aus industrieller Anwendungsentwicklung, MAR 4/2005, S. 159 ff.  
<sup>4</sup> Die Zusammenstellung basiert weitestgehend auf empirischen Analysen.

**Abb. 1 | Allgemeines M&A-Grundmodell**

Quelle: Furtner, Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand, 2006, S. 53 ff.

Unternehmens- rahmenbedingungen	Schwierigkeitsgrad & Umfang von M&A-Projekten		
	niedrig	mittel	hoch
<b>Eigentümerstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ein Haupteigentümer (Familienunternehmen)</li> <li>schnelle Entscheidungen</li> <li>gleiche Eigentümerinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mehrere Eigentümer mit Mitspracherecht</li> <li>klare Entscheidungsstrukturen</li> <li>durchschnittlich lange Entscheidungswege</li> <li>teilweise divergierende Eigentümerinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>heterogene Eigentümerstruktur mit individuell unterschiedlichen Interessen</li> <li>langwierige Entscheidungsprozesse</li> <li>Eigentümerinteressen divergieren stark</li> </ul>
<b>Risikobereitschaft der Eigentümer</b>	niedrig	mittel	hoch
<b>Organisationsentwicklungsgrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hoch</li> <li>Konzernstrukturen</li> <li>hoher Standardisierungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrialisierungsstufe übersprungen</li> <li>durchschnittlicher Standardisierungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niedrig</li> <li>oft in der Entwicklungsphase zwischen Handwerk und Industrie</li> <li>niedriger Standardisierungsgrad</li> </ul>
<b>Verfügbare Managementkapazitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Engpass</li> <li>Nachwuchspool für Führungskräfte für M&amp;A-Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine permanenten Engpässe</li> <li>Einschränkungen in Fachbereichen</li> </ul>	begrenzt verfügbar - Engpassfaktor
<b>M&amp;A-Erfahrung und Kompetenzen</b>			
<b>Erste Führungsebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>permanente Abwicklung von M&amp;A-Vorhaben</li> <li>M&amp;A gehört zum Tagesgeschäft</li> <li>große PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>einige Transaktionen abgewickelt</li> <li>M&amp;A sind Sonderprojekte – kein Tagesgeschäft</li> <li>teilweise PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine bzw. einige wenige Transaktionen durchgeführt</li> <li>wenig bis keine PMI-Erfahrung</li> </ul>
<b>Restliche Führungsebenen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrung in allen Führungsebenen</li> <li>Erfahrung in allen M&amp;A-Prozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinzelt an Transaktionen beteiligt</li> <li>vereinzelt PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noch an keinen Transaktionen beteiligt</li> <li>keine PMI-Erfahrung</li> </ul>
<b>Unternehmensinterne Fachspezialisten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>für alle Bereiche</li> <li>M&amp;A-Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinzelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine</li> </ul>
<b>M&amp;A-Standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsrahmen für M&amp;A-Projekt definiert</li> <li>M&amp;A-Projektstandards entwickelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A-Standards in Teilbereichen</li> <li>vereinzelt Checklisten aus bereits durchgeführten Transaktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Routineabläufe für M&amp;A-Prozesse entwickelt</li> </ul>
<b>Ähnlichkeit der Kandidaten</b>			
<b>Branchen / Märkte / Geschäftsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleiche Branche</li> <li>gleiches oder ähnliches Business</li> <li>bekannte Märkte</li> </ul>	Konzentration auf : <ul style="list-style-type: none"> <li>bekannte Geschäftsfelder / Märkte,</li> <li>vor-/nachgelagerte Wertschöpfung</li> <li>geringfügig auch neue Märkte</li> </ul>	Interesse für sämtliche bekannten Geschäftsfelder und Märkte genauso wie für vollkommen neue.
<b>Region / Gesetzeslage / Kulturkreis / Sprache</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleiche Region</li> <li>bekannte Gesetzeslage</li> <li>gleicher Kultur-/ Sprachkreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ähnlicher Kulturkreis, z.B. Europa</li> <li>Rechtssicherheit</li> <li>einfache Überwindung Sprachbarriere (z.B. mit Hilfe von Englisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterschiedlicher Kulturkreis</li> <li>weite Distanzen</li> <li>Rechtsunsicherheit</li> <li>Sprachbarrieren</li> </ul>
<b>Unternehmenstyp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleicher Unternehmenstyp</li> <li>ähnliche Führungsstruktur (z.B. Eigentümer geführt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ähnlicher Unternehmenstyp</li> <li>gemischte Führungsstrukturen, z.B. Fremdmanagement in Familienunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterschiedlicher Unternehmenstyp: z.B. Familienbetrieb ≠ Konzernunternehmen</li> <li>Führungsstruktur bzw. -system unterschiedlich</li> </ul>
<b>Unternehmensvision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Unternehmensvision bei allen Zusammenschlusskandidaten</li> <li>Übereinstimmung für gemeinsame zukünftige Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entweder beim Zielunternehmen oder Akquisiteur fehlt klare Unternehmensvision</li> <li>Erarbeiten einer gemeinsamen Vision aufwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>allen M&amp;A-Beteiligten fehlt klare Unternehmensvision</li> <li>Schwierigkeiten beim Entwickeln einer gemeinsamen Vision</li> </ul>
<b>Umfang Veränderungsziele</b>			
<b>Strategische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klarer Fokus auf Wachstumsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf Wachstumsstrategie</li> <li>Vereinzelt Interesse an zusätzlichen Strategiezielen</li> <li>teilweise Synergieumsetzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sämtliche potenzielle Strategieziele von Interesse</li> <li>Ausschöpfung von Synergiepotentialen gefordert</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dezentrale und selbständige Organisationseinheiten</li> <li>kein Bedarf an Veränderung der Gruppenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mischung aus einer zentralen und dezentralen Organisationsstruktur</li> <li>teilweise Restrukturierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zentrale Organisationsstruktur</li> <li>hoher Restrukturierungsbedarf beim Zielobjekt für die Anpassung an die Gruppenstruktur</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Prozessintegration</li> <li>wenig Prozessstandards beim Käufer</li> <li>nur geringfügige Übertragung von Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessintegration in Teilbereichen (bei Schnittstellen)</li> <li>in Teilbereichen dokumentierte Prozessstandards beim Käufer</li> <li>teilweise Übertragung von Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>enge Prozessverflechtung in allen Unternehmensbereichen</li> <li>hoher Prozessstandardisierungsgrad beim Akquisiteur</li> <li>Übertragung der Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine gezielte Kultursteuerung</li> <li>hohe Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit einzelner Einheiten</li> <li>hohe Vertrauenskultur innerhalb der Unternehmensgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung der Unternehmenskultur durch Entwicklung eines gemeinsamen Kulturrahmens</li> <li>Eingeschränkte Entscheidungsfreiheit einzelner Einheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktive und bewusste Kultursteuerung</li> <li>gezielte Weiterentwicklung der Gruppenkultur im Zusammenhang mit externem Wachstum</li> </ul>
<b>Ertragssituation des Zielunternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erfolgreiches Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrukturierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanierungsfall</li> </ul>

die restlichen Dimensionen Ähnlichkeit der Kandidaten und Umfang Veränderungsziele. Unter Zugrundelegung der Gegebenheiten im Handlungsspielraum wurden jene Kombinationsvarianten für diese Dimensionen gewählt, die zu einem ausgewogenen Verhältnis in jedem M&A-Grundmuster führen.

Nach dieser Vorgehensweise kann im Prinzip jedes M&A-Vorhaben in das Grundmodell eingeordnet werden. Als Resultat erhält man einen Rahmenentwurf für eine M&A-Strategie. Von Bedeutung ist die Reihenfolge der einzelnen Schritte aufgrund der kurzfristigen Unveränderbarkeit des Handlungsspielraums.

In der Praxis erprobte, erfolgreiche Strategien dienen als Vorlage für die Entwicklung der folgenden vier Grundmuster<sup>5</sup>:

- Muster A: EINSTEIGER
- Muster B: Klassisches MITTELFELD
- Muster C: KONZERN mit jahrelanger M&A-Erfahrung
- Muster D: PROFI (Sanierer)

In Folge werden die Ausprägungen des M&A-Grundmusters „EINSTEIGER“ erläutert<sup>6</sup>.

## 6. M&A-Grundmuster „EINSTEIGER“

Sehr oft findet man in diesem Grundmuster mittelständisch geprägte Unternehmen mit einer wenig komplexen Eigentümerstruktur, mehrheitlich Eigentümer geführt. Aufgrund mangelnder Erfahrung mit dem Thema M&A neigen die Eigentümer zu einer niedrigen Risikobereitschaft, woraus eher risikoarme und folglich einfachere Transaktionen resultieren. Der Organisationsentwicklungsgrad dieser Unternehmen ist im Vergleich zu Unternehmen mit Konzernstrukturen verhältnismäßig niedrig. Sehr oft befinden sich Unternehmen dieses Grundmusters in einem Entwicklungssprung zur „Industrialisierungsstufe“. Ausreichende Managementkapazitäten für Sonderprojekte wie M&A sind im Regelfall nur begrenzt verfügbar, gleiches gilt für den Erfahrungsschatz der Führungskräfte im M&A-Prozess. Zudem stehen unternehmensintern zumeist keine M&A-Fachspezialisten zur Verfügung. Zusammengefasst bedeutet dies für den Handlungsspielraum der EINSTEIGER, dass viele kurzfristig unveränderbare Gegebenheiten zu einem kritisch hohen Schwierigkeitsgrad für M&A-Projekte führen.

Zum Ausgleich der verhältnismäßig schwierigen Unternehmensrahmenbedingungen bzw. der mangelnden M&A-Erfahrung sollte bei der Auswahl der Zielkandi-

daten auf eine größtmögliche Ähnlichkeit in Bezug auf Branchen & Märkte, Region und Kulturkreis wie auch beim Unternehmenstyp Wert gelegt werden. Absolut erfolgskritisch ist, einen klaren Fokus auf Wachstumsstrategien zu setzen und keinerlei Überlegungen hinsichtlich der Ausschöpfung von Synergiepotenzialen anzustellen. Schwierigkeiten sind bei der Abstimmung zukünftiger Ertragspotenziale, ausgedrückt durch Unternehmensvision, zu erwarten, da erfahrungsgemäß Unternehmen, die diesem Grundtyp zuzuordnen sind, wenig Wert auf strategische Planung legen.

Eine ideale Ergänzung bilden möglichst einfache Organisationsstrukturen mit dezentralen und selbstständigen Organisationseinheiten in Kombination mit einem möglichst geringen Prozessintegrationsgrad. Ein hoher Prozessintegrationsgrad bedeutet eine umfangreiche und komplexe Post Merger Integration, die in der Regel von M&A-unerfahrenen Führungskräften, die zusätzlich permanent mit Kapazitätsengpässen zu kämpfen haben, nicht erfolgreich bewältigt werden kann. Des Weiteren sollte die Wahl auf möglichst ertragsstarke Zielkandidaten fallen, da Unternehmen dieses Grundmusters selten über erfahrene Sanierungsmanager verfügen.

In der Abbildung 2 sind jene Felder grau markiert, die die Eigenschaften des M&A-Grundmusters „EINSTEIGER“ kennzeichnen.

## 7. Fazit

Mittelständische Unternehmen und M&A-Neulinge unterliegen im Gegensatz zu M&A-erfahrenen Konzernen wesentlichen Restriktionen bei ihren M&A-Aktivitäten. So schränken für den Mittelstand typische Unternehmensrahmenbedingungen und ein geringer Erfahrungsschatz den potenziellen Handlungsspielraum ihrer Transaktionen maßgeblich ein. Berücksichtigt man jedoch die entscheidenden Einflussfaktoren und ist mit deren Auswirkungen auf den M&A-Prozess vertraut, können mit einer darauf abgestimmten M&A-Strategie sowie einem passenden Vorgehensmodell sehr erfolgreiche Transaktionen realisiert werden.

Das M&A-Grundmuster „Einsteiger“ verdeutlicht exakt diesen strategischen Handlungsspielraum, das Profil interessanter Zielkandidaten und den Zielkorridor für erfolgreiche M&A-Vorhaben im Mittelstand. Indem auf eine Ausgewogenheit der einzelnen Dimensionen in Bezug auf Schwierigkeitsgrad und Umfang von M&A-Projekten geachtet wird, können potenzielle Misserfolgsquellen von Beginn an vermieden werden. ■

5 Vgl. Furtner, Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand, 2006, S. 55 ff.

6 Bezüglich Details zu den restlichen M&A-Grundmuster wird auf Fachliteratur verwiesen.

**Abb. 2 | M&A-Grundmuster „Einsteiger“**

Quelle: Furtner, Management von Unternehmensakquisitionen im Mittelstand, 2006, S. 53 ff.

Unternehmens- rahmenbedingungen	Schwierigkeitsgrad & Umfang von M&A-Projekten		
	niedrig	mittel	hoch
<b>Eigentümerstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ein Haupteigentümer (Familienunternehmen)</li> <li>schnelle Entscheidungen</li> <li>gleiche Eigentümerinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mehrere Eigentümer mit Mitspracherecht</li> <li>klare Entscheidungsstrukturen</li> <li>durchschnittlich lange Entscheidungswege</li> <li>teilweise divergierende Eigentümerinteressen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>heterogene Eigentümerstruktur mit individuell unterschiedlichen Interessen</li> <li>langwierige Entscheidungsprozesse</li> <li>Eigentümerinteressen divergieren stark (z.B. Finanz- ≠ strategischer Investor)</li> </ul>
<b>Risikobereitschaft der Eigentümer</b>	niedrig	mittel	hoch
<b>Organisations- entwicklungsgrad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hoch</li> <li>Konzernstrukturen</li> <li>hoher Standardisierungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mittel</li> <li>Industrialisierungsstufe übersprungen</li> <li>durchschnittlicher Standardisierungsgrad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>niedrig</li> <li>oft in der Entwicklungsphase zwischen Handwerk und Industrie</li> <li>niedriger Standardisierungsgrad</li> </ul>
<b>Verfügbare Managementkapazitäten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kein Engpass</li> <li>Nachwuchspool für Führungskräfte für M&amp;A-Aufgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine permanenten Engpässe</li> <li>Einschränkungen in Fachbereichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>begrenzt verfügbar - Engpassfaktor</li> </ul>
<b>M&amp;A-Erfahrung und Kompetenzen</b>			
<b>Erste Führungsebene</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>permanente Abwicklung von M&amp;A-Vorhaben</li> <li>M&amp;A gehört zum Tagesgeschäft</li> <li>große PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>einige Transaktionen abgewickelt</li> <li>M&amp;A sind Sonderprojekte – kein Tagesgeschäft</li> <li>teilweise PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine bzw. einige wenige Transaktionen durchgeführt</li> <li>wenig bis keine PMI-Erfahrung</li> </ul>
<b>Restliche Führungsebenen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erfahrung in allen Führungsebenen</li> <li>Erfahrung in allen M&amp;A-Prozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinzelt an Transaktionen beteiligt</li> <li>vereinzelt PMI-Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>noch an keinen Transaktionen beteiligt</li> <li>keine PMI-Erfahrung</li> </ul>
<b>Unternehmensinterne Fachspezialisten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>für alle Bereiche</li> <li>M&amp;A-Abteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vereinzelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine</li> </ul>
<b>M&amp;A-Standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Handlungsrahmen für M&amp;A-Projekt definiert</li> <li>M&amp;A-Projektstandards entwickelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>M&amp;A-Standards in Teilbereichen</li> <li>vereinzelt Checklisten aus bereits durchgeführten Transaktionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Routineabläufe für M&amp;A-Prozesse entwickelt</li> </ul>
<b>Ähnlichkeit der Kandidaten</b>			
<b>Branchen / Märkte / Geschäftsfelder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleiche Branche</li> <li>gleiches oder ähnliches Business</li> <li>bekannte Märkte</li> </ul>	Konzentration auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>bekannte Geschäftsfelder / Märkte,</li> <li>vor-/nachgelagerte Wertschöpfung</li> <li>geringfügig auch neue Märkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interesse für sämtliche bekannten Geschäftsfelder und Märkte genauso wie für vollkommen neue</li> </ul>
<b>Region / Gesetzeslage / Kulturkreis / Sprache</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleiche Region</li> <li>bekannte Gesetzeslage</li> <li>gleicher Kultur-/ Sprachkreis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ähnlicher Kulturkreis, z.B. Europa</li> <li>Rechtssicherheit</li> <li>einfache Überwindung Sprachbarriere (z.B. mit Hilfe von Englisch)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterschiedlicher Kulturkreis</li> <li>weite Distanzen</li> <li>Rechtsunsicherheit</li> <li>Sprachbarrieren</li> </ul>
<b>Unternehmenstyp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gleicher Unternehmenstyp</li> <li>ähnliche Führungsstruktur (z.B. Eigentümer geführt)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ähnlicher Unternehmenstyp</li> <li>gemischte Führungsstrukturen, z.B. Fremdmanagement in Familienunternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>unterschiedlicher Unternehmenstyp: z.B. Familienbetrieb ≠ Konzernunternehmen</li> <li>Führungsstruktur bzw. -system unterschiedlich</li> </ul>
<b>Unternehmensvision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klare Unternehmensvision bei allen Zusammenschlusskandidaten</li> <li>Übereinstimmung für gemeinsame zukünftige Vision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entweder beim Zielunternehmen oder Akquisiteur fehlt klare Unternehmensvision</li> <li>Erarbeiten einer gemeinsamen Vision aufwendig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>allen M&amp;A-Beteiligten fehlt klare Unternehmensvision</li> <li>Schwierigkeiten beim Entwickeln einer gemeinsamen Vision</li> </ul>
<b>Umfang Veränderungsziele</b>			
<b>Strategische Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>klarer Fokus auf Wachstumsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus auf Wachstumsstrategie</li> <li>Vereinzelt Interesse an zusätzlichen Strategiezielen</li> <li>teilweise Synergierealisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sämtliche potenzielle Strategieziele von Interesse</li> <li>Ausschöpfung von Synergiepotentialen gefordert</li> </ul>
<b>Organisationsstruktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dezentrale und selbständige Organisationseinheiten</li> <li>kein Bedarf an Veränderung der Gruppenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mischung aus einer zentralen und dezentralen Organisationsstruktur</li> <li>teilweise Restrukturierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zentrale Organisationsstruktur</li> <li>hoher Restrukturierungsbedarf beim Zielobjekt für die Anpassung an die Gruppenstruktur</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine Prozessintegration</li> <li>wenig Prozessstandards beim Käufer</li> <li>nur geringfügige Übertragung von Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prozessintegration in Teilbereichen (bei Schnittstellen)</li> <li>in Teilbereichen dokumentierte Prozessstandards beim Käufer</li> <li>teilweise Übertragung von Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>enge Prozessverflechtung in allen Unternehmensbereichen</li> <li>hoher Prozessstandardisierungsgrad beim Käufer</li> <li>Übertragung der Prozessstandards auf Zielobjekte</li> </ul>
<b>Unternehmenskultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>keine gezielte Kultursteuerung</li> <li>hohe Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit einzelner Einheiten</li> <li>hohe Vertrauenskultur in der Unternehmensgruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Steuerung der Unternehmenskultur durch Entwicklung eines gemeinsamen Kulturrahmens</li> <li>Eingeschränkte Entscheidungsfreiheit einzelner Einheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktive und bewusste Kultursteuerung</li> <li>gezielte Weiterentwicklung der Gruppenkultur im Zusammenhang mit externem Wachstum</li> </ul>
<b>Ertragssituation des Zielunternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>erfolgreiches Unternehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Restrukturierungsbedarf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sanierungsfall</li> </ul>