

4. Das M&A-Prozessmodell für den Mittelstand

Ähnlich wie für die strategische Ausrichtung von Unternehmen gibt es auch für die Steuerung von M&A-Vorhaben kein patentiertes Erfolgsrezept. Die Gründe hierfür liegen in der Vielzahl an unterschiedlichen Einflussfaktoren, externe, unbeeinflussbare Faktoren ebenso wie interne, steuerbare Einflüsse. Abhängig von Umfeld und Rahmenbedingungen treten diese Einflussfaktoren in verschiedenen Kombinationsformen auf. Daraus resultiert auch die hohe Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen mit jedem weiteren M&A-Vorhaben wieder vor neue, unbekannte Herausforderungen gestellt werden, was das Misserfolgsrisiko zwangsläufig erhöht.

Untersucht man die Zusammenhänge zwischen den möglichen Kombinationsvarianten, erkennt man bei näherer Betrachtung **Muster**. Im M&A-Umfeld wird immer wieder von Praktikern betont, dass keine Transaktion einer anderen gleicht, Standardisierung daher wenig Sinn macht. Diese Argumentation ist auf der Detailebene durchaus zutreffend. Geht man aber einen Schritt zurück und konzentriert sich auf Einflussfaktoren und Zusammenhänge, ist ein logisches System an Abhängigkeiten, d.h. sind Muster erkennbar. Wenn Entscheidungsträger mit diesen Grundmustern vertraut sind und sich bei ihren M&A-Vorhaben an den entscheidenden Kriterien orientieren, reduzieren sie automatisch die Anzahl potenzieller Risiken. Grundvoraussetzung ist eine ehrliche und selbstkritische Analyse des eigenen Unternehmens bzw. seiner Potenziale.

Nahezu alle großen Konzerne beschäftigen zwischenzeitlich eigene M&A-Abteilungen, die sich ausschließlich mit Unternehmenszusammenschlüssen beschäftigen. Ähnlich die Situation der Konzernvorstände, zumeist können sie sich auf rein strategische Aufgaben konzentrieren, M&A ist ein wichtiger Teil davon. Schwierig ist M&A hingegen für jene Unternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmensgröße und der damit verbundenen Ressourcenausstattung nicht über ausreichend unternehmensinterne Fachspezialisten verfügen. In diesem Umfeld ist das klassische mittelständische Unternehmen anzusiedeln. Typisch für den Mittelstand sind permanente Ressourcenengpässe, sowohl im Management wie auch bei internen Fachspezialisten. Das Topmanagement agiert permanent parallel auf zwei Ebenen, sowohl auf der operativen wie auf der strategischen Ebene. Zumeist liegt der Schwerpunkt der Tätigkeiten im operativen Tagesgeschäft. Zudem erfordern die Unternehmensgröße und die damit verbundene Aufgabenvielfalt von Mitarbeitern und Führungskräften generalistische Fähigkeiten. Fachspezialisten rentieren sich erst ab bestimmten Unternehmensgrößen bzw. ab einem bestimmten M&A-Transaktionsvolumen. Dementsprechend ist der potenzielle Handlungsspielraum für erfolgreiche M&A-Vorhaben aus Kapazitätsgründen im Mittelstand deutlich begrenzt.

Umso wichtiger ist eine bewusste Auseinandersetzung der Entscheidungsträger mit einem passenden M&A-Modell für den Mittelstand. Je knapper Ressourcen sind, umso bedeutsamer sind effektive und praktikable Lösungswege. Auf der Suche nach möglichst einfachen M&A-Projektvarianten müssen zuerst jene Faktoren identifiziert werden, die ein Projekt schwierig und komplex machen. Neben dem **Schwierigkeitsgrad** ist der **Umfang** von M&A-Projekten entscheidend. Je größer ein M&A-Projekt, desto mehr steigt das Misserfolgsrisiko bzw. desto kritischer sind seine Auswirkungen für ein Unternehmen. Verluste aus im Verhältnis zum eigenen Unternehmen kleinen Akquisitionen sind für gesunde Unternehmen ohne Probleme verkraftbar. Problematisch sind jene M&A-Vorhaben, deren Umfang im Falle des Scheiterns für den Käufer eine existenzielle Krise bedeuten.

Welche Faktoren beeinflussen den Schwierigkeitsgrad und Umfang eines M&A-Projektes? Lucks²⁹ hat für komplexe M&A-Projekte bei Siemens die Einflussfaktoren **Ähnlichkeit der Kandidaten**, **Umfang der Veränderungsziele**³⁰ und den **Handlungsspielraum** identifiziert. Da diese Kriterien generelle Gültigkeit besitzen – unabhängig davon, ob ein M&A-Projekt komplex ist oder nicht –, werden sie als Basis verwendet und im Detail an mittelständische Anforderungen angepasst. Dabei dürfen die einzelnen Faktoren niemals unabhängig voneinander betrachtet werden, da sie in einem vielschichtigen Beziehungsgeflecht zueinander stehen.

Je unterschiedlicher die Unternehmen, die zusammengeführt werden sollen, sind, umso schwieriger gestaltet sich die Phase des Zusammenwachsens. Der Grad an **Ähnlichkeit der Zusammenschlusskandidaten** beeinflusst somit Schwierigkeit, Komplexität und Umfang von M&A-Projekten signifikant. Ob Unternehmen einander ähnlich sind, kann anhand der Einflussgrößen Unternehmensvision, Unternehmenstyp, Region/Länder und Geschäftsfelder (Märkte, Produkte ...) beurteilt werden. Unter Unternehmenstyp werden u.a. Kriterien wie Unternehmensgröße, Art des Unternehmens (z.B. Konzern oder Familienunternehmen), Unternehmenskultur, Führungssystem (Familienunternehmen oder von einem Manager geführt) verstanden.

Maßgeblichen Einfluss auf die Komplexität und den Umfang eines M&A-Projektes hat 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 gesetzten strategischen Ziele ist, umso schwieriger und umfangreicher gestaltet sich das M&A-Projekt.

Die wichtigste Dimension zur Definition des Schwierigkeitsgrades aus Sicht des Mittelstandes ist der potenzielle **Handlungsspielraum**. Eine Einschränkung für M&A-Vorhaben ergibt sich einerseits aus den **Rahmenbedingungen**, wie Eigentümerstruktur, Risikobereitschaft der Eigentümer, Organisationsentwicklungsgrad der Unternehmens oder verfügbare Managementkapazitäten, und aus den **kritischen Randbedingungen** wie beispielsweise Konsolidierungsdruck innerhalb einer Branche. Rahmenbedingungen reduzieren entweder die möglichen Handlungsoptionen oder aber zwingen zu schwierigen Alternativvarianten.

Des Weiteren üben **Erfahrung** und Kompetenz des agierenden Managements starken Einfluss auf den verfügbaren Handlungsspielraum aus. Je routinierter das Management bzw. je umfangreicher deren Erfahrungsschatz ist, desto 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 mit einer geringen Transaktionsanzahl im Nachteil, weil sie weniger Chancen haben, Erfahrung zu sammeln. Speziell Neulinge im M&A-Umfeld zahlen oft „Lehr- bzw. Leergeld“.

Den Umfang von M&A-Projekten beeinflussen hauptsächlich die Kriterien **Unternehmensgröße**, **Komplexität des Geschäftes** und **Integrationstiefe**. Je größer ein zu integrierendes Unternehmen ist, umso umfangreicher sind im Normalfall die Leistungsanforderungen. Gleiches gilt für die Komplexität des Geschäftes. Je komplexer und heterogener die Pro-

²⁹ Vgl. Lucks, 2005, S. 159 ff.

³⁰ Veränderungsziele sind jene Ziel, die ein Unternehmen mit einem M&A-Vorhaben erreichen möchte.

dukt- oder Kundenstruktur ist, umso mehr Aufwand bedeutet dies für ein M&A-Projekt. Den größten Einfluss auf den Projektumfang wie auf den Schwierigkeitsgrad übt jedoch die gewählte Integrationstiefe aus. Je mehr Prozesse des Zielobjektes direkt mit jenen des übernehmenden Unternehmens verbunden werden, umso größer ist der Integrationsaufwand. Das Gegenteil davon wäre eine lose Integration in eine Unternehmensgruppe mit hoher Selbständigkeit der einzelnen Konzerntöchter. In diesem Fall ist mit einer verhältnismäßig einfachen, problemlosen Integration mit geringem Aufwand zu rechnen.

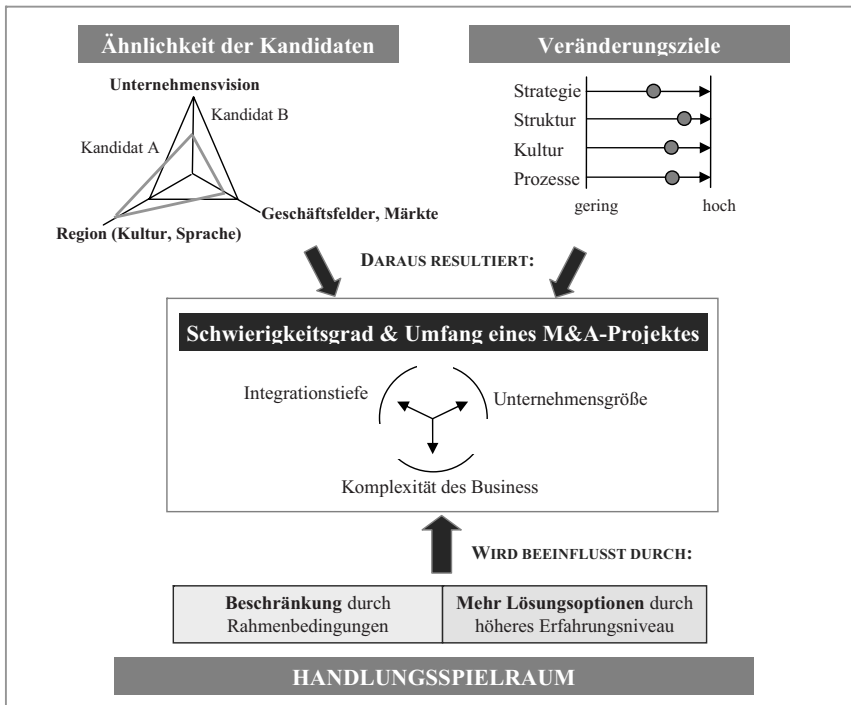


Abb. 12: Einflussfaktoren für Schwierigkeitsgrad und Umfang eines M&A-Projektes³¹

4.1. Dimensionen für M&A-Grundmuster

Für die Identifikation von M&A-Grundmustern liegt es nahe, nach Gemeinsamkeiten und wiederkehrenden Mustern im M&A-Prozess zu suchen. Im Rahmen der M&A-Studie von 2005 (siehe Kapitel 3) und in einer Folgestudie 2006 bin ich regelmäßig auf den Zusammenhang von unternehmerischen Rahmenbedingungen, Erfahrung und Routine und von wiederkehrenden Mustern gestoßen.

Weil Rahmenbedingungen und Erfahrung auch maßgebliche Kriterien im Modell zur Bestimmung von Schwierigkeitsgrad und Umfang von M&A-Projekten (siehe Abb. 10) sind, beschloss ich, zu untersuchen, ob dieses Modell auch zur Bestimmung von M&A-

³¹ Abgeleitet aus dem Modell von Lucks, 2005, S. 159

Grundmustern tauglich wäre. Hierfür war erforderlich, die Einflussfaktoren für Schwierigkeitsgrad und Umfang im Detail zu betrachten und gegebenenfalls in weitere Subkriterien zu unterteilen. Spezielles Augenmerk galt dem Handlungsspielraum mit den beiden Dimensionen Rahmenbedingungen und Erfahrung/Routine – wegen der erwähnten praktischen Relevanz.

4.1.1. Rahmenbedingungen

Der Handlungsspielraum für M&A-Projekte wird durch vorhandene Rahmenbedingungen einzelner Unternehmen klar limitiert. Diese Rahmenbedingungen sind zu einem bestimmten Zeitpunkt fixe Gegebenheiten und kurzfristig meist nicht beeinflussbar. Deren Berücksichtigung ist von grundlegender Bedeutung, weil sie die Grundsatzentscheidungen für M&A-Vorhaben maßgeblich beeinflussen. Eine Nichtberücksichtigung führt bereits im Vorfeld zu grundlegenden strategischen Fehlentscheidungen, die im weiteren Verlauf eines M&A-Prozesses schwer bis unmöglich behebbar sind.

Zur späteren Bildung von M&A-Mustern wurden folgende Rahmenbedingungen erarbeitet:

Eigentümerstruktur (z.B. ein Eigentümer oder viele Shareholder)
Risikobereitschaft der Eigentümer
Organisationsentwicklungsgrad des Unternehmens
Verfügbare Managementkapazitäten

Grundsatzentscheidungen wie „*ob, in welchem Umfang, wann und wie ein M&A-Vorhaben durchgeführt werden kann*“, hängen speziell im mittelständischen Umfeld maßgeblich von der Haltung der Eigentümer, deren Struktur und Risikobereitschaft ab. Ebenfalls starken Einfluss nehmen die Eigentümer auf die Wahl der möglichen Kooperationsform (Partnerschaft, Akquisition, Fusion usw.). Außerdem bestimmen die Ertragsziele der Kapitalgeber, ob nachhaltig strategische oder kurz- bis mittelfristige Unternehmensziele verfolgt werden müssen. Neben den wenig beeinflussbaren Faktoren rund um die Eigentümerebene spielen die unternehmensinternen Rahmenbedingungen, wie der Organisationsentwicklungsgrad des Unternehmens und verfügbare Managementkapazitäten, eine große Rolle. Diese beeinflussen beispielsweise das Kandidatenprofil, die Entscheidung für die zukünftige Führungsstruktur und den gewünschten Integrationsgrad.

Problematisch erscheint, dass Rahmenbedingungen instabil sind. Sie gründen auf einem komplexen Ursache-Wirkungsgefüge, in welches das Unternehmen als Ganzes eingebettet ist.³² Rahmenbedingungen verändern sich und mit ihnen Strategien, Strukturen und Prozesse. Im Worst Case führen veränderte Rahmenbedingungen bei jedem M&A-Vorhaben zu neuen Herausforderungen. Stark schwankt beispielsweise die Verfügbarkeit der Managementkapazitäten, speziell wenn zwei Vorhaben in kurzen Zeitabständen begonnen werden. Aus diesem Grund empfiehlt sich, die Rahmenbedingungen für jedes neue M&A-Vorhaben während der Definition der M&A-Strategie zu prüfen, um Veränderungen frühzeitig berücksichtigen zu können.

³² Vgl. Lechner/Meyer, 2005, S. 6

In der folgenden Tabelle wurden die wesentlichsten Rahmenbedingungen zusammengestellt. Dabei sind die wichtigsten Indikatoren dahingehend unterteilt, ob und in welchem Umfang sie den Schwierigkeitsgrad und Umfang eines M&A-Projektes beeinflussen.

Rahmenbedingungen	Schwierigkeitsgrad & Umfang von M&A-Projekten		
	niedrig	mittel	hoch
Eigentümerstruktur	■ ein Haupteigentümer (z.B. Familienunternehmen) ■ schnelle Entscheidungen ■ gleiche Eigentümerinteressen	■ mehrere Eigentümer mit Mitspracherecht ■ klare Entscheidungsstrukturen, durchschnittlich lange Entscheidungswege ■ Eigentümerinteressen teilweise unterschiedlich	■ heterogene Eigentümerstruktur mit individuell unterschiedlichen Interessen ■ langwierige Entscheidungsprozesse ■ Eigentümerinteressen divergieren (z.B. Finanz ≠ strategischer Investor)
Risikobereitschaft der Eigentümer	niedrig	mittel	hoch
Organisationsentwicklungsgrad	hoch ■ Konzernstrukturen ■ hoher Standardisierungsgrad	mittel ■ Industrialisierungsstufe übersprungen ■ durchschnittlicher Standardisierungsgrad	niedrig ■ oft in der Entwicklungsphase zwischen Handwerk und Industrie ■ wenig Standardisierung
Verfügbare Managementkapazitäten	■ kein Engpass ■ Nachwuchspool für Führungskräfte für M&A-Aufgaben vorhanden	■ kein permanenter Engpass ■ Einschränkung in Fachbereichen	begrenzt verfügbar – Engpassfaktor

Abb. 13: Rahmenbedingungen als Dimension für M&A-Grundmuster

4.1.2. Erfahrungen und Routine im M&A-Prozess

Grundregel: Erfahrung und Routine im M&A-Prozess sind extrem wichtig für den Erfolg von M&A-Aktivitäten.

Interessanterweise wird dem Thema Erfahrung in der Fachliteratur wenig Bedeutung beigemessen. Ausnahmen bestätigen die Regel und kommen eher aus der Praxisecke, so z.B. Kai Lucks von Siemens. Ganz im Gegensatz zur Literatur verweisen erfahrene Praktiker mit Nachdruck auf die Bedeutung von Erfahrung und Routine. Auch in der M&A-Studie von 2005 (siehe Kapitel 3) wurde diese These vollinhaltlich von den Interviewpartnern be-

stätigt. Erfahrung und Routine erschließen Mittel und Wege, die weniger Erfahrenen gar nicht in den Sinn kommen bzw. die von weniger Erfahrenen wegen der damit verbundenen Probleme und Konflikte nicht bewältigt werden würden.

Erfahrung bietet also zusätzliche Lösungskompetenz. Wie wichtig Erfahrung wirklich ist und wie sich dieser Faktor unmittelbar auf Erfolg und Misserfolg von M&A-Aktivitäten auswirkt, zeigt sich insbesondere bei mittelständischen Unternehmen. Erstens verfügen mittelständische Unternehmen im Normalfall über wenig bis keine M&A-erfahrenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Das Verhältnis Erfahrung zu Unerfahrenheit spiegelt sich deutlich in der Erfolgsquote von M&A-Vorhaben wider. Besonders drastisch sind die Ergebnisse bei den Transaktionen von M&A-Ersteinsteigern. Zweitens lässt sich im Mittelstand die Ergebnisverantwortung im M&A-Prozess unmittelbar einzelnen Mitarbeitern zuordnen, da meist nur wenige Personen in den M&A-Prozess involviert sind. Durch diese Transparenz wird der Zusammenhang zwischen Unerfahrenheit, begangenen Fehlern und Zielverfehlung augenscheinlicher als bei großen, komplexen M&A-Projekten mit viele Teilprojekten und wechselnder Verantwortung.

Ein selten diskutierter und zumeist nicht beachteter Faktor ist, dass M&A-Projekte ähnlich geartet sind wie Großprojekte anderer Fachbereiche und Branchen, gleichgültig ob es sich z.B. um ERP-Implementierungsprojekte oder Bauprojekte handelt.³³ Der Projekterfolg ist von ähnlichen Kriterien wie

- ➔ der richtigen Strategie (von Beginn an),
- ➔ einem professionellen Projektmanagement mit einer gut strukturierten Projektplanung oder
- ➔ einer konsequenten Verfolgung der Projektziele über den gesamten Projektzeitraum abhängig.

Ein erfahrenes Projektmanagement spielt immer eine entscheidende Rolle, unabhängig davon, ob man an IT-, Kultur- oder an M&A-Projekte denkt. Beispielsweise würde niemand im SAP-Umfeld einem unerfahrenen Projektmanager ein großes SAP-Implementierungsprojekt anvertrauen. Gute Projektleiter müssen zuerst mit Teilprojektleitungen und Leitungen kleinerer Projekte Erfahrung sammeln, ihren Erfahrungsschatz sukzessive erweitern, bewährte Methoden und Standards in der Praxis trainieren bzw. eigene entwickeln.

Beachtenswerte Basiserkenntnisse aus der Projektmanagementpraxis sind:³⁴

Die Leistungsfähigkeit von Führungskräften und Fachspezialisten steigt mit der gewonnenen Vorerfahrung. Man spricht in dem Zusammenhang auch vom **Erfahrungskurven-Effekt**.

Indem man den Erfahrungskurven-Effekt nützt, wird bewusst **Vorerfahrung auf neue Projekte übertragen**. Dabei sucht und nutzt man gezielt Ähnlichkeiten.

Dadurch kann **sukzessive der Handlungsspielraum für Projekte erweitert werden**. Neue Herausforderungen – zumeist zusätzliche Risiken – können durch den routinierten Umgang mit bereits bekannten Situationen aus ähnlichen Projekten kompensiert werden.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf M&A, können daraus folgende Schlüsse gezogen werden: **Fokussierung auf möglichst gleichartige M&A-Projekte durch Übernahme möglichst ähnlicher Zielunternehmen und Unterstützung eines systematischen Erfahrungs-**

³³ Eine umfangreiche Abhandlung über Größen- und Erfahrungsmanagement bei Großprojekten findet sich bei Grün, 2004.

³⁴ Vgl. Lucks, 2005, S. 161

managements. Mit Hilfe der Übertragung von Vorerfahrung auf ähnliche Projekte können zusätzliche, bewusst neue Risiken eingegangen werden. In Summe bleibt durch die Nutzung des Erfahrungskurveneffektes das unternehmerische Risiko auf einem gleich bleibenden Niveau. Die Basis bildet ein festgelegtes, für jedes Unternehmen individuell zu definierendes Risikoniveau. Dieses Niveau soll einerseits für die betroffenen Organisationen bewältigbar sein und darf andererseits keineswegs ihre Existenz bedrohen. Insgesamt müssen sich Risikoreduktion aus der Übertragung von Vorerfahrung und Eingehen neuer Risiken die Waage halten.

M&A-Transaktionen sind naturgemäß – auch ohne große Veränderungsschritte – volatil, wegen der vielen externen Einflüsse schlecht kontrollierbar und deswegen auch schwer plan- und steuerbar. Viele Transaktionen müssen abgebrochen oder verschoben werden, wichtige Parameter ändern sich kurzfristig im Transaktionsverlauf. Mittel- bis langfristig kann durch diese nachhaltige Strategie der M&A-Handlungsspielraum sukzessive erweitert werden, ohne dass zusätzliche, unkalkulierbare Risiken eingegangen werden müssen. Die schrittweise Erweiterung des Handlungsspielraumes kann sich auf die Ähnlichkeit der Kandidaten ebenso beziehen wie auf einen Größensprung der M&A-Projekte, z.B. durch die Integration größerer Zielunternehmen oder einen höheren Integrationsgrad. Eine schrittweise Veränderung der Kandidaten kann beispielsweise aus einer neuen Region und einem neuen Kulturkreis oder aus neuen Geschäftsfeldern, z.B. aus einer vertikalen Diversifikation, resultieren.

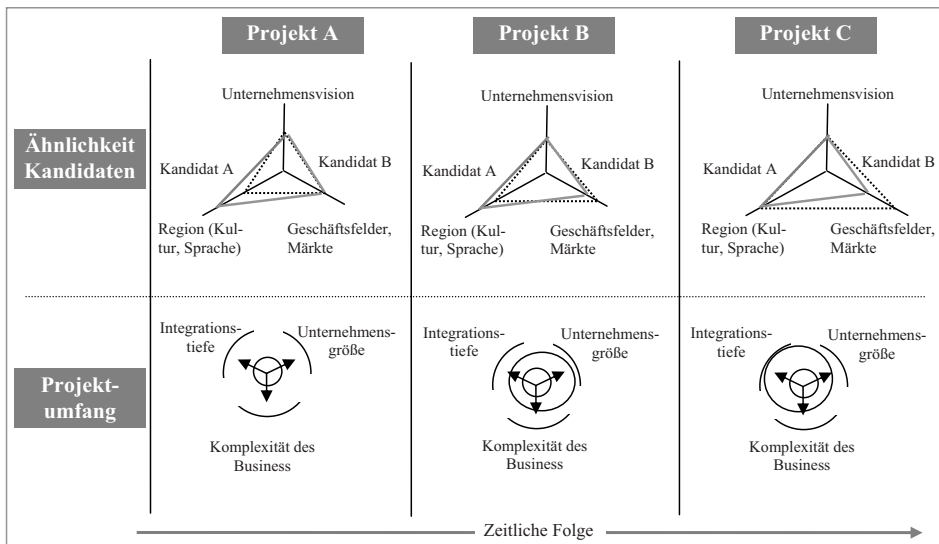


Abb. 14: Erweiterung M&A-Handlungsspielraum³⁵

Bei der Betrachtung der Erfahrungsniveaus im Management müssen sämtliche Führungsebenen miteinbezogen werden, des Weiteren auch die unternehmensinternen Fachspezialisten. In der Regel verfügt zwar das Topmanagement im Mittelstand über eine gewisse M&A-Erfahrung. In der zweiten oder dritten Führungsebene, die die operative Umsetzung verantwortet, sind Erfahrung und Routine jedoch dünn gesät.

³⁵ Abgeleitet aus der Quelle: „Idealtypische Skalierung von M&A-Projekten“, Lucks, 2005, S. 162

Erfahrung und Routine	Schwierigkeitsgrad und Umfang von M&A-Projekten		
	niedrig	mittel	hoch
Erste Führungsebene	■ permanente Abwicklung von M&A-Vorhaben ■ M&A gehört zum Tagesgeschäft ■ große PMI-Erfahrung	■ einige Transaktionen abgewickelt ■ M&A sind Sonderprojekte, kein Tagesgeschäft ■ PMI-Erfahrung	■ bis dato keine/wenige Transaktionen durchgeführt ■ keine PMI-Erfahrung
Restliche Führungsebenen	■ Erfahrung in allen Führungsebenen ■ Erfahrung in allen Prozessphasen	■ vereinzelt an Transaktionen beteiligt ■ vereinzelt PMI-Erfahrung	■ noch an keinen Transaktionen beteiligt ■ keine PMI-Erfahrung
Unternehmensinterne Fachspezialisten	■ für alle Bereiche ■ M&A-Abteilung	vereinzelt	keine
M&A-Standards	■ Handlungsrahmen für M&A-Projekte definiert ■ M&A-Projektstandards entwickelt	■ M&A-Standards in Teilbereichen ■ vereinzelt Checklisten aus bereits durchgeführten Transaktionen	keine Routineabläufe für M&A-Prozesse vorhanden

Abb. 15: Erfahrung und Routine als Dimension für M&A-Grundmuster

Die beiden Faktoren „Ähnlichkeit der Kandidaten“ und „Umfang der Veränderungsziele“ als Dimensionen für M&A-Grundmuster werden in den nächsten beiden Kapiteln diskutiert. Da beide Faktoren in engem Zusammenhang mit dem Thema Erfahrungsmanagement stehen, ist eine kurze Zusammenfassung der bestehenden Abhängigkeiten sinnvoll. Generell gilt:

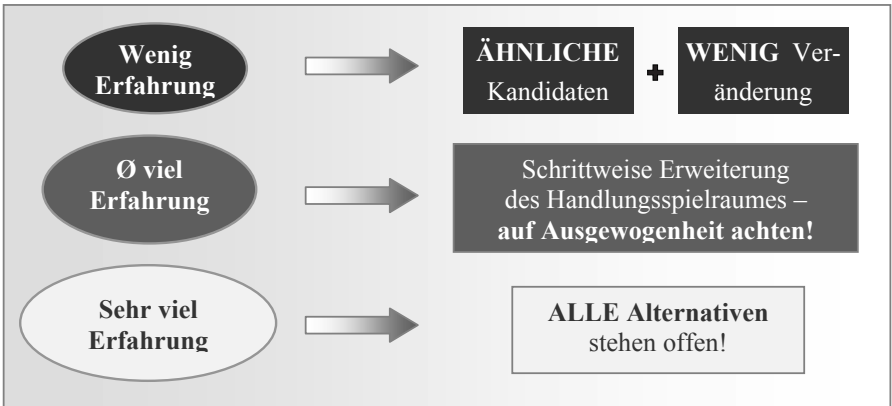


Abb. 16: Erfahrung als Einflussfaktor auf M&A-Projekte

- Je **weniger Erfahrung** ein Unternehmen mit M&A hat, desto ähnliche Zielkandidaten sollten gewählt bzw. umso weniger Veränderungsziele sollten geplant werden.
- Bei **durchschnittlicher Erfahrung** sollte man den Handlungsspielraum langsam, schrittweise erweitern, Vorerfahrung auf ähnliche Projekte übertragen sowie auf Ausgewogenheit zwischen bekannten Situationen und neue Herausforderungen achten.
- Im Fall von **großer Erfahrung** ist man relativ frei in der Wahl der Kandidaten, große Ähnlichkeit ist nicht zwingend erforderlich. Gleiches gilt für den Umfang der Veränderungsziele. Insgesamt sollte auf Ausgewogenheit zwischen der Anzahl schwieriger und einfacherer Projekte geachtet werden.

4.1.3. Ähnlichkeit der Kandidaten

Große Ähnlichkeit der Kandidaten bei einem Unternehmenszusammenschluss bedeutet für M&A-Vorhaben eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit. Wenn sich Kandidaten ähnlich sind, spricht man im Fachjargon von einem „Fit“. Je größer die Ähnlichkeit ist, desto höher ist die Chance, Missverständnisse und unrealistische Erwartungen bereits im Vorfeld auszuräumen, da Entscheider die kritischen Erfolgsfaktoren kennen. Obwohl der Übereinstimmungsgrad den gesamten M&A-Prozess beeinflusst, hat er die größten Auswirkungen auf die Post-Merger-Integrationsphase. Je ähnlicher sich Unternehmen sind, umso einfacher gestaltet sich das Zusammenwachsen.

Welche Kriterien können zur Überprüfung einer Übereinstimmung herangezogen werden bzw. welche Faktoren lassen Muster erkennen?

Branchen/Märkte/Geschäftsfelder
Region/Gesetzeslage/Kulturkreis/Sprache
Unternehmenstyp
Unternehmensvision

Eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung erfordert eine gute Kenntnis der eigenen Branche und ihrer Besonderheiten sowie der relevanten Märkte und ihren wichtigsten Player. Naturgemäß stehen die Erfolgchancen für ein M&A-Vorhaben wesentlich höher, wenn es im vertrauten Markt- und Produktumfeld abgewickelt wird, als wenn der Sprung auf unbekanntes Terrain gewagt wird.

Ähnlich verhält es sich mit dem Kriterium Regionen bzw. Länder, Gesetzeslage, Sprachbarrieren sowie Kulturkreise. Übernimmt man beispielsweise ein Unternehmen im Heimatland, ist man mit der Gesetzeslage vertraut, hat keine Sprachbarrieren und sollte die maximal bundesländerspezifischen Kulturdifferenzen in den Griff bekommen. Das konträre Beispiel wäre die erstmalige Übernahme eines russischen Unternehmens durch ein österreichisches. Für den österreichischen Akquisiteur würde dieser Unternehmenskauf einen Sprung in ein fremdes Land, eine unbekannte Gesetzeslage verbunden mit Rechtsunsicherheit, einen vollkommen fremden Kulturkreis, große Distanzen und Sprachbarrieren bedeuten.

Unter dem Kriterium Unternehmenstyp werden Organisationsstruktur und Führungssysteme bzw. Führungsstil verstanden. Prinzipiell muss zwischen typischen Familienunternehmen und Konzernen unterschieden werden. Familienunternehmen, speziell im Mittelstand,

werden zumeist von Vertretern der Eigentümerfamilie geführt, die Firmenkultur von den oft charismatischen Eigentümern geprägt. Der klassische Konzern wiederum wird von einem eigentümerunabhängigen Management gesteuert. In Konzernen fehlt die oft schwierige, vielfach emotional besetzte Verbindung Unternehmen und Familie, welche die Unternehmenskultur massiv beeinflusst. In vielen Familienunternehmen hat sich in den letzten Jahren durch den Generationswechsel eine Mischform entwickelt, indem z.B. die Eigentümerfamilie nur mehr im Aufsichtsrat wirkt und die operativen Agenden in den Händen von familienfremdem Management liegen.

Bis jetzt wurden für die Ermittlung des „Fit“ rein vergangenheitsorientierte Faktoren herangezogen. Zusätzlich bedarf es auch einer **zukunftsgerichteten Betrachtung**, Ausgangspunkt sind die **Unternehmensvisionen** der Kandidaten. Erster und wichtigster Schritt bei der Planung eines Unternehmenszusammenschlusses ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Zwei Kandidaten harmonisieren nur dann, wenn die Ähnlichkeiten auch zukunftsgerichtet sind. Die Erkenntnis darüber liefert eine gemeinsam erarbeitete, realisierbare und schlagkräftige Unternehmensvision.

Ähnlichkeit der Kandidaten	Schwierigkeitsgrad und Umfang von M&A-Projekten		
	niedrig	mittel	hoch
Branchen/Märkte/ Geschäftsfelder	■ gleiche Branche ■ gleiches oder ähnliches Business ■ bekannte Märkte	■ sämtliche bekannte Geschäftsfelder und Märkte ■ vor-/nachgelagerte Wertschöpfung ■ teilweise neue Märkte	■ sämtliche Geschäftsfelder und Märkte (bekannte und vollkommen neue)
Region/Gesetzeslage/Kulturreis/ Sprache	■ gleiche Region ■ bekannte Gesetzeslage ■ gleicher Kultur-/Sprachkreis	■ ähnlicher Kulturreis, z.B. Europa ■ Rechtssicherheit ■ einfache Überwindung Sprachbarriere (z.B. mit Hilfe von Englisch)	■ unterschiedlicher Kulturreis (z.B. China) ■ weite Distanzen ■ Rechtsunsicherheit ■ Sprachbarrieren
Unternehmenstyp	■ gleicher Unternehmenstyp ■ Führungsstruktur bzw. -system ähnlich (z.B. eigentümergeführt)	■ ähnlicher Unternehmenstyp ■ gemischte Führungsstrukturen, z.B. Fremdmanagement in Familienunternehmen	■ unterschiedlicher Unternehmenstyp: z.B. Familienbetrieb ≠ Konzernunternehmen ■ Führungsstruktur bzw. -system unterschiedlich
Unternehmensvision	■ klare Unternehmensvision bei allen Zusammenschlusskandidaten ■ weitestgehende Übereinstimmung für die zukünftige gemeinsame Vision	■ entweder beim Zielunternehmen oder Akquisiteur keine klare Unternehmensvision vorhanden ■ Erarbeiten einer gemeinsamen Vision aufwendig	■ bei allen nur unscharfe Konturen für eine Unternehmensvision vorhanden ■ Schwierigkeiten beim Entwickeln einer gemeinsamen Vision

Abb. 17: Ähnlichkeit der Kandidaten als Dimension für M&A-Grundmuster