



Unternehmensakquisitionen erfolgreich gestalten

10 Tipps

Stephan Jansen

50 Prozent aller Firmenzukäufe scheitern – diese Quote gilt unverändert seit gut zwei Jahrzehnten. Und dies, obwohl die Due Diligence-Prüfung meist sorgfältig ausgeführt wird und die Firmenwerte exakt berechnet werden. Deshalb hier zehn Tipps, wie Sie Unternehmensakquisitionen so gestalten, dass die erhofften Werte generiert werden.

1) Bringen Sie Ihre Unternehmensziele mit den strategischen Wachstumszielen in Deckung. Eine fundierte Unternehmensstrategie ist die Basis für jedes Wachstum. Unternehmen, die strategisch wachsen möchten, benötigen eine messerscharfe, wohlgedachte Strategie. Ihre M&A-Aktivitäten müssen der Strategie folgen – nicht umgekehrt.

2) Suchen und evaluieren Sie die Targets, die Ihren Akquisitionskriterien entsprechen. Aus Ihrer Unternehmensstrategie ergeben sich die Akquisitionskriterien. Mit ihnen können Sie die verschiedenen Targets, also die Unternehmen, die für eine Übernahme in Betracht kommen, miteinander vergleichen, um anschließend die Deals zu ver-

folgen, mit denen Sie am ehesten Ihre Wachstumsziele erreichen.

3) Formulieren Sie den angestrebten Nutzen der Akquisition, und planen Sie jedes Zwischenziel, das es zum Realisieren des übergeordneten Transaktionsnutzens zu erreichen gilt. Fixieren Sie schriftlich, welches übergeordnete unternehmeri-

Autor



Stephan Jansen

ist Geschäftsführer der M&A- und PMI-Beratung Beyond the Deal Deutschland, Frankfurt. Das Beratungsunternehmen unterstützt vorrangig Mittelständler beim Kauf und Verkauf von Unternehmen sowie Unternehmensteilen; außerdem hilft es ihnen, die Werthaltigkeit der Deals durch optimierte Transaktionsprozesse sicherzustellen.

www.beyondthedeal.de

sche Ziel Sie mit der Akquisition erreichen möchten. Zum Beispiel: den Umsatz verdoppeln, um höhere Erträge zu erzielen Oder: neue Märkte erschließen, um langfristig die Existenz Ihres Unternehmens zu sichern. Oder: die Produktionskosten senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Formulieren Sie im zweiten Schritt die Zwischenziele, die es zu erreichen gilt, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.

- 4) Bilden Sie ein Akquise- und Integrationssteam. Definieren Sie gemeinsam die KPIs, die messbar zur angestrebten Wertsteigerung führen.** Die Akquisition und Integration eines Unternehmens bedarf eines schlagkräftigen M&A- und PMI-Teams (Mergers & Acquisitions- und Post Merger-Integrations-Teams), das an einem Strang zieht. Beziehen Sie Ihre Führungskräfte in die Akquisitions- und Integrationsplanung ein. Lassen Sie diese Key Performance Indicators (KPI), also Kennzahlen definieren, die den Grad der Zielerreichung messbar machen.
- 5) Schaffen Sie Klarheit bezüglich des operativen Modells, das nach der Akquisition Anwendung finden soll.** Definieren Sie: Wie sollen Ihr aktuelles Unternehmen und das erworbene Unternehmen künftig zusammenarbeiten? Welches Unternehmenseinheit entwickelt, produziert und verkauft zum Beispiel welche Produkte? Wie sehen künftig die Prozesse aus? Zum Beispiel im Vertrieb? Im Servicebereich? Welches Personal, welche IT ist hierfür nötig? Wo werden die Personalverwaltung und das Controlling angesiedelt sein?
- 6) Erarbeiten Sie einen Fahrplan für die Integration, der eins zu eins mit dem Transaktionsnutzen und den Zwischenzielen verbunden ist.** Bringen Sie die Ziele, KPIs und Maßnahmen zusammen und planen Sie die Detailschritte. Bestimmen Sie die Verantwortlichkeiten und Fristen. Dieser Fahrplan ist Ihr Führungsinstrument und die Anleitung für die Umsetzung des Projekts.
- 7) Sorgen Sie dafür, dass Sie genügend (auch erfahrene) Ressourcen für die Planung und Umsetzung haben.** Wenn Sie all

diese Aufgaben erledigt haben, lassen Sie Ihr Vorhaben nicht an der fehlenden Manpower scheitern. Planen Sie die notwendigen Ressourcen realistisch ein, damit das Tagesgeschäft ungehindert weiterlaufen kann.

- 8) Erstellen Sie einen Kommunikationsplan, der unter anderem am Tag, wenn die Übernahme publik wird, und am Tag, wenn sie Realität wird, die richtigen Akzente setzt.** M&A-Projekte, bei denen es den Unternehmen nicht gelingt, den größten Teil ihrer Mannschaft auf das geplante Vorhaben einzuschwören, scheitern – trotz aller Vorbereitung und Planung. Kommunikation ist das Salz in der Suppe: Sie hilft, Widerstände zu vermeiden und eine Aufbruchstimmung, also die nötige Motivation zu erzeugen. Hierfür muss neben dem Timing die Dosis stimmen; ebenso der Inhalt.
- 9) Setzen Sie Ihren Plan konsequent um. Reagieren Sie jedoch flexibel auf Unvorhergesehenes, ohne die Ziele aus den Augen zu verlieren.** Bei M&A- und PMI-Prozessen kann man nicht alles vorhersehen und planen. Abweichungen vom Plan müssen manchmal sein. Vermitteln Sie dieses Bewusstsein auch Ihrem Team. Dann werden Sie gemeinsam jeweils eine Lösung finden.
- 10) Etablieren Sie Anreizsysteme, die der Wertgenerierung dienen.** Häufig setzen Unternehmen bei M&A- und PMI-Projekten die falschen Anreize; diese führen nicht selten dazu, dass die Beteiligten konkurrierende Interessen und unterschiedliche Ziele haben. Hieran scheitern viele M&A-Projekte. Setzen Sie bei den Leistungsanreizen den Fokus nicht auf den Abschluss des Deals, sondern auf das Gelingen des PMI-Prozesses und das Generieren der erhofften Werte. ■