

10 Tipps für den Zukauf

Akquisition Als klassische Hardware-Anbieter in der Automatisierungstechnik kaufen immer mehr Unternehmen im Zuge der Digitalisierung Know-how zu. Doch 50 Prozent aller Übernahmeversuche scheitern. Zehn Tipps helfen dabei, eine Unternehmensakquisition erfolgreich zu gestalten.

Stephan Jansen

Die Digitalisierung beflügelt die Automatisierungsbranche. 2017 ist für viele Firmen ein sehr starkes Jahr. Der Verlauf fiel für viele besser als vorab erwartet aus. Jüngst korrigierte der ZVEI seine Prognose für die reale Produktion auf plus 2,5 Prozentpunkte. Auch die Unternehmen zeigen sich zufrieden mit dem Geschäftsver-

lauf: Umsatzwachstum ist an der Tagesordnung. Doch für viele Automatisierer bringt die Digitalisierung auch eine Herausforderung mit sich: Als klassische Hardware-Anbieter in der Automatisierungstechnik müssen sie schnell das entsprechende Know-how für Industrie 4,0 in ihre Organisation holen. Das gelingt bei den wenigsten durch organisches Wachstum, Akquisitio-

nen bieten eine praktikable Lösung, um die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Automatisierer sicherzustellen. Jedoch ist auch dieser Weg nicht immer einfach: Denn 50 Prozent aller Firmenzukäufe scheitern. Diese Quote gilt seit gut zwei Jahrzehnten als unverändert. Zehn Tipps helfen dabei, eine Unternehmensakquisition erfolgreich zu gestalten:

Tipp 1: Unternehmensziele mit Wachstumszielen abgleichen

Eine fundierte Unternehmensstrategie ist die Basis für jedes Wachstum. Unternehmen, die strategisch wachsen möchten, benötigen eine messerscharfe, wohl-durchdachte Strategie. Die Mergers & Acquisitions (M&A)-Aktivitäten müssen der Strategie folgen – nicht umgekehrt.

Tipp 2: Suchen und evaluieren von Targets

Aus der Unternehmensstrategie ergeben sich die Akquisitionskriterien. Mit diesen können die verschiedenen Targets, also die Unternehmen, die für eine Übernahme in Betracht kommen, miteinander verglichen werden, um anschließend die Deals zu verfolgen, mit denen die Wachstumsziele am ehesten erreicht werden.



Tipp 3: Den angestrebten Akquisitions-Nutzen formulieren

Es sollte schriftlich fixiert werden, welches übergeordnete unternehmerische Ziel mit der Akquisition erreicht werden sollte. Beispiele hierfür sind: den Umsatz verdoppeln, um höhere Erträge zu erzielen. Oder: neue Märkte erschließen, um langfristig die Existenz des Unternehmens zu sichern. Oder: die Produktionskosten senken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im zweiten Schritt sollten Zwischenziele formuliert werden, die es zu erfüllen gilt, um das übergeordnete Ziel zu erreichen.

Tipp 4: Akquisitionsteam bilden

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. Die Führungskräfte sollten in die Akquisitions- und Integrationsplanung einbezogen werden. Zudem sollten Key Performance Indicator (KPI), also Kennzahlen, definiert werden, die den Grad der Zielerreichung messbar machen.

Tipp 5: Operatives Modell definieren

Zu definieren gilt: Wie sollen das bestehende Unternehmen und das erworbene Unternehmen künftig zusammenarbeiten? Welche Unternehmenseinheit entwickelt, produziert und verkauft z.B. welche Produkte? Wie sehen künftig die Prozesse aus? Z.B. im Vertrieb? Im Servicebereich? Welches Personal, welche IT ist hierfür nötig? Wo werden die Personalverwaltung und das Controlling angesiedelt sein?

Tipp 6: Fahrplan für die Integration festlegen

Für einen Fahrplan müssen die Ziele, KPIs und Maßnahmen zusammengebracht sowie die Detailschritte geplant werden. Es sollten die Verantwortlichkeiten und Fristen bestimmt werden. Dieser Fahrplan stellt das Führungsinstrument und die Anleitung für die Umsetzung des Projekts dar.

Tipp 7: Ressourcen für Planung und Umsetzung

Für die Akquisition sollten genügend und auch erfahrene Ressourcen eingeplant werden. Die Planung sollte jedoch unter realistischen Gesichtspunkten festgelegt werden, damit das Tagesgeschäft ungehindert weiterlaufen kann.

Tipp 8: Erstellen eines Kommunikationsplans

Ein Kommunikationsplan ist für den Moment, an dem die Übernahme publik wird, entscheidend. Denn: 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 die nötige Motivation zu erzeugen. Hierfür muss neben dem Timing die Dosis stimmen; ebenso der Inhalt.

Tipp 9: Den Plan konsequent umsetzen

Bei M&A- und PMI-Prozessen kann nicht immer alles vorhergesehen und geplant werden. Abweichungen vom Plan müssen manchmal sein. Dieses Bewusstsein sollte auch dem Team vermittelt werden. Dann kann gemeinsam jeweils eine Lösung gefunden werden.

Tipp 10: Anreizsysteme etablieren

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. Bei den Leistungsanreizen sollte der Fokus nicht auf den Abschluss des Deals gesetzt werden, sondern auf das Gelingen des PMI-Prozesses und das Generieren der erhofften Werte.