

Zukauf digitaler Kompetenz bestimmt vermehrt das deutsche M&A-Geschehen



Der Begriff Digitalisierung dominiert das aktuelle Wirtschaftsgeschehen. Schlagwörter wie Industrie 4.0

und Big Data sind omnipräsent. Getrieben wird die Diskussion von der Erkenntnis, dass der technologische Entwicklungssprung der vergangenen Jahre eine Vielzahl von Branchen vor fundamentale und mitunter disruptive Veränderungen stellt.

So ergeben sich für Unternehmen zwar vielfältige Chancen im Rahmen neuer Produktions-, Produkt- und Dienstleistungsmöglichkeiten. Gleichzeitig birgt der digitale Wandel aber auch die Gefahr, dass traditionelle Branchenstrukturen erodieren und damit auch etablierte Geschäftsmodelle unter existenziellen Druck geraten können. Welche Wirkung die Markteintritte digitaler Spieler dabei entfalten können, verdeutlichen unter anderem die Erfolgsbeispiele Amazon, Airbnb und Netflix.

Dabei steht insbesondere der Mittelstand vor der Herausforderung, trotz seiner begrenzten Forschungs- und Entwicklungskapazitäten die eigene digitale Innovationsfähigkeit zu stärken. Auch die technologieorientierten Hidden Champions des Mittelstandes stoßen in diesem Kontext an ihre Grenzen. Somit wird der externe Erwerb digitalen Know-

hows zu einer zwingenden strategischen Aufgabe nahezu aller mittelständischen Unternehmen.

Bereits jetzt lässt sich der Zukauf digitaler Kompetenz als einer der zentralen Treiber des deutschen M&A-Geschehens identifizieren: Eine von Oaklins Germany durchgeführte Analyse der Mehrheitsübernahmen mit deutscher Beteiligung für das 1. Halbjahr 2018 belegt, dass in knapp 15% aller Fälle das Zielunternehmen der informationstechnologischen Branche entstammt. Das entspricht einem deutlichen Anstieg von ca. 4 Prozentpunkten gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum. Damit zählen Unternehmen der informationstechnologischen Branche zu den Top-Übernahmekandidaten bei deutschen M&A-Aktivitäten.

Neben klassischen Mehrheitsübernahmen bietet sich mittelständischen Unternehmen aber auch die

Möglichkeit, durch weitere Teilnehmungsmodelle, wie beispielsweise Minderheitsbeteiligungen, Joint Ventures oder temporäre Konsortien, digitale Kompetenz über den Markt zu akquirieren.

Unabhängig von der Wahl der Teilnehmungsart betreten viele Mittelständler jedoch Neuland, wenn es um den externen Erwerb technologischer Expertise geht. Zugleich ist der damit verbundene M&A-Prozess durch zahlreiche Besonderheiten gekennzeichnet. Das wird durch eine Untersuchung der Unternehmensberatung Bain & Company bestärkt: Demnach bescheinigten 75 % der befragten Unternehmen der Digitalisierung einen erheblichen, wenn nicht sogar maßgeblichen Einfluss auf ihre M&A-Aktivitäten. Nur 11% der Unternehmen waren jedoch gleichzeitig der Überzeugung, über ausrei-

chende Erfahrung auf diesem Gebiet zu verfügen.

Die Besonderheiten des digitalen Kompetenzerwerbs beziehen sich dabei vor allem auf die Aspekte Screening, Bewertung und Integration geeigneter Zielunternehmen.

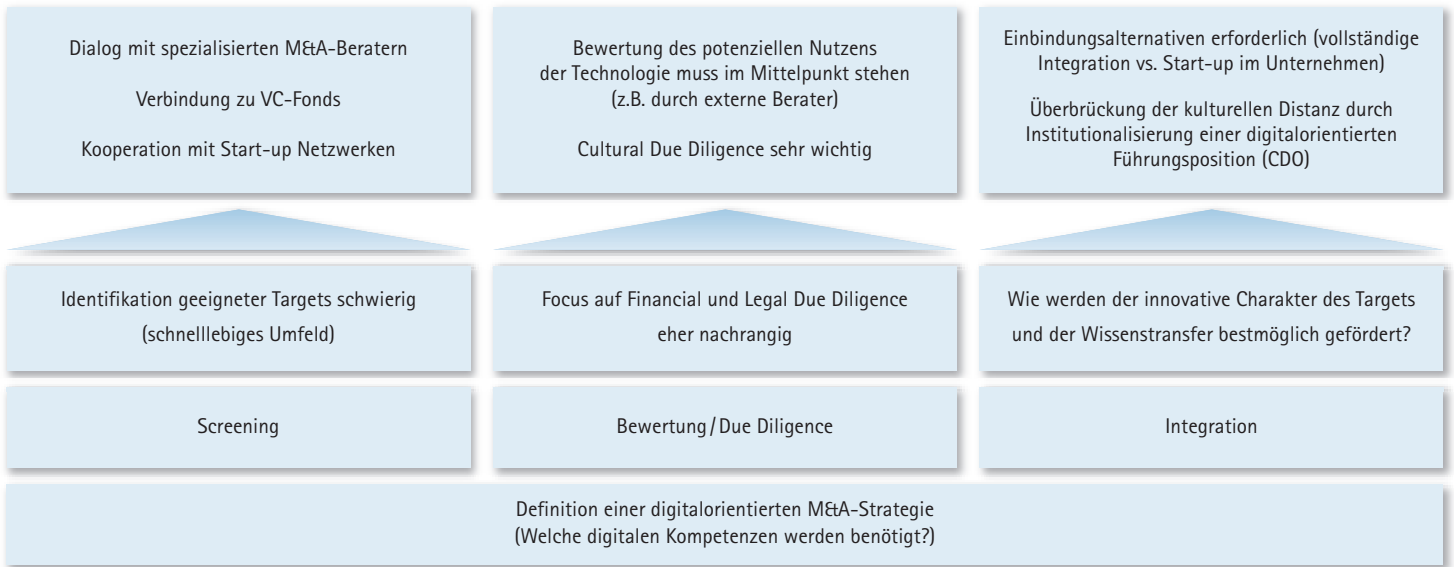
Das Screening potenzieller digitaler Übernahmekandidaten setzt zunächst die Formulierung einer Digitalisierungsstrategie voraus: Welche Kompetenzen sollen beziehungsweise müssen erworben werden? Sind diese Kompetenzen auch mittel- bis langfristig geeignet, das eigene Produktions-, Produkt- oder Dienstleistungsportfolio zu transformieren? Lassen sich hierdurch zukünftige Wachstumschancen frühzeitig sichern und realisieren?

Für mittelständische Unternehmen erweist sich die Antwort dieser grundlegenden Fragen bereits vor Beginn des Transaktionsprozesses als zentrale Herausforderung, da hierfür die Digitalkompetenz fehlt, die ja gerade erworben werden soll. Darüber hinaus ist auch die Identifikation geeigneter Zielunternehmen, welche die definierten Zielkriterien erfüllen, eine weitere Hürde auf dem Weg des digitalen Kompetenzerwerbs. Die pure Vielzahl an Start-ups im Digitalbereich führt zu einem intransparenten Angebot potenzieller Übernahmekandidaten. Dennoch verlangt die strategische Bedeutung des Transaktions-

vorhabens nach einer systematischen und nicht zufälligen Erfassung geeigneter Zielunternehmen. Hier kann die Einbindung eines externen M&A-Beraters schnelle und umfassende Ergebnisse liefern, wenn dieser über ausgeprägte Kenntnisse und Verbindungen im digitalen Umfeld, sowohl zu Start-ups als auch zu VC-Investoren, verfügt. Darüber hinaus bietet auch der Kontakt zu Gründernetzwerken sowie die Teilnahme an spezialisierten Konferenzen, wie zum Beispiel an der High-Tech Partnering Conference des High-Tech-Gründerfonds, die Möglichkeit, Zielunternehmen zu screenen.

Auch im Zuge der Bewertung digitaler Partnerunternehmen beziehungsweise im Rahmen der Due Diligence sind viele Mittelständler mit neuartigen Anforderungen konfrontiert. Viele Start-ups »

Besonderheiten des digitalorientierten M&A-Prozesses



Quelle: Oaklins Angermann AG

können keine oder nur geringe Umsätze vorweisen. Vielmehr steht die Entwicklung der digitalen Fähigkeiten und eines darauf basierenden Geschäftsmodells im Fokus der noch jungen Geschäftstätigkeit. Eine Bewertung der Geschäftsaktivitäten vergangener Jahre ist daher oftmals nicht möglich. Insofern leitet sich die individuelle Zahlungsbereitschaft eines mittelständischen Erwerbers aus der Einschätzung ab, inwiefern der Zukauf geeignet ist, neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozessinnovationen zu generieren. Mittelständische Unternehmen sind daher angehalten, innovative Targets in einer möglichst frühen Phase ihrer Entwicklung zu identifizieren, um sich so dem teuren Wettbewerb mit kapitalstarken Großkonzernen um digitales Know-how möglichst zu entziehen.

Auch im Hinblick auf die Integration extern erworbener digitaler Expertise ergeben sich für mittelständische Unternehmen zusätzliche Herausforderungen. Trotz der unterschiedlichen Unternehmenskulturen gilt es, die im Mittelstand häufig anzutreffenden traditionsreichen, langfristig orientierten Familienunternehmen mit den dynamisch, kreativ und unkonventionell agierenden Start-ups wertschöpfend zu vernetzen. Eine in der Praxis zunehmend bewährte Lösung – insbesondere bei Unternehmen des gehobenen Mittelstands – ist die Kombination aus zumindest teilweise autonom agierenden Start-up-Einheiten in Verbindung mit der Institutionalisierung einer zentralen und digitalkompetenten Führungsfigur, zum Beispiel in Form eines Chief Digital Officers. Daneben kann auch die Einbindung eines externen Beraters, der

sowohl über Erfahrungen im Mittelstand als auch im Start-up- und Venture-Capital-Bereich verfügt, bereits im Zuge des Transaktionsprozesses sicherstellen, dass sich die potenziellen Partner schon zu Beginn der Verhandlungen auf Augenhöhe begegnen. Kulturelle Hürden können so frühzeitig abgebaut werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Digitalisierung und damit auch der externe Zugewinn digitalen Know-hows die strategische Agenda mittelständischer Unternehmen über die nächsten Jahre hinweg maßgeblich prägen wird. Wird den im Rahmen des digitalen Technologieerwerbs skizzierten Besonderheiten jedoch frühzeitig Rechnung getragen, ist eine wichtige Voraussetzung für den Mittelstand erfüllt, die digitale Transformation erfolgreich umzusetzen und damit die beeindruckende Erfolgsgeschichte mittelständischer Unternehmen auch zukünftig fortzuschreiben.

Kontakt:

Moritz Boemke
0711 - 22 45 15 - 11
m.boemke@de.oaklins.com

Christoph Rummelt
040 - 3 49 14 - 124
c.rummelt@de.oaklins.com