



**GRÜNDE  
MIT  
PLAN**

**BPW  
2024**

[www.bpw.de](http://www.bpw.de)

# BPW 2024

---

Nachfolgewoche >>

Unternehmensnachfolge:  
**M&A und Strategie**



# M&A und Strategie

---

BPW 24 Nachfolgewoche  
2024-02-22

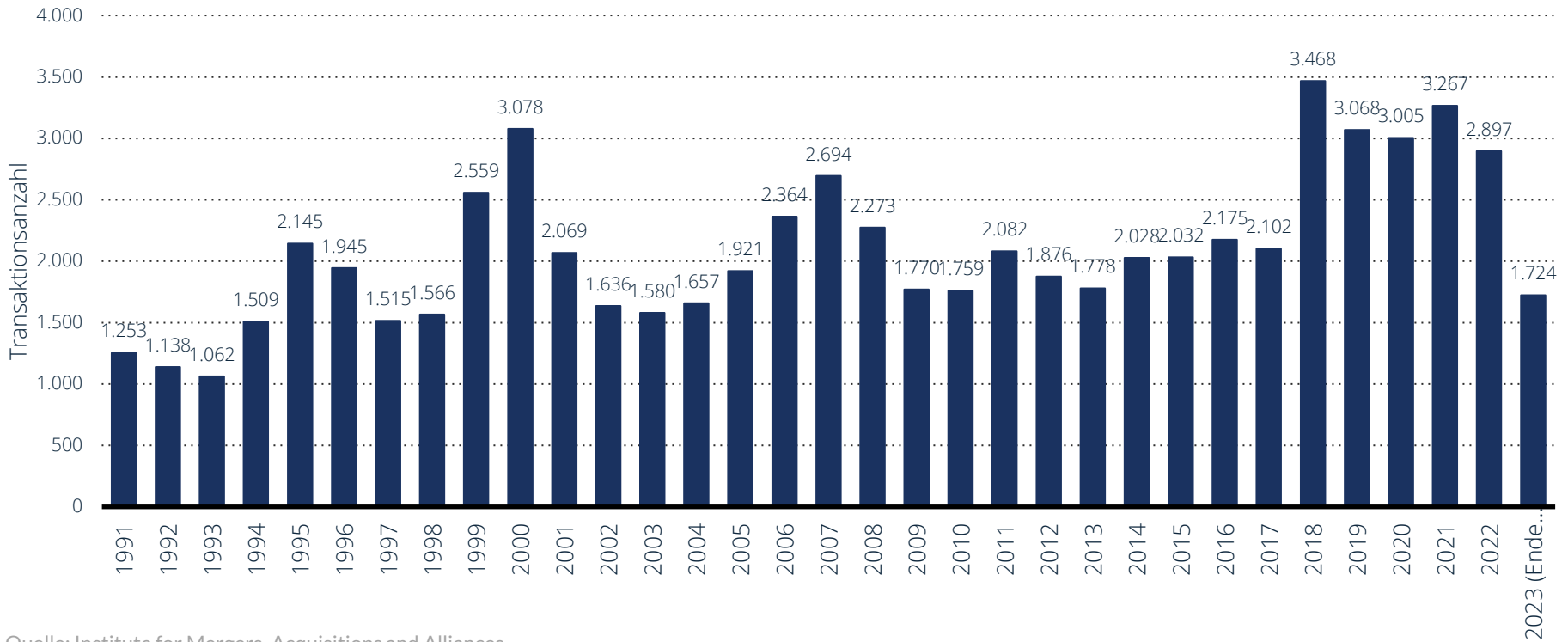
Holger Wassermann (Mittelstandsbroker)  
Martin Dolling (Dolling + Partners)

# M&A und Strategie

- **Wie lässt sich eine Unternehmensstrategie durch den Kauf oder Verkauf von Unternehmen umsetzen?**
- **Du hast vielleicht bereits ein Unternehmen und fragst Dich, wie Du es durch den Kauf eines weiteren Unternehmens weiterentwickeln kannst?**
- In diesem Online-Seminar geben wir Dir einen Überblick darüber, wie Du M&A als Instrument für die Umsetzung Deiner strategischen Ziele einsetzen kannst.
- Das **strategische Management** eines Unternehmens umfasst die Bildung strategischer Ziele, die Formulierung und Umsetzung von Strategien zu ihrer Erreichung und die strategische Kontrolle. Der Verkauf von Tochterunternehmen oder Unternehmensteilen, die nicht die erwartete Rendite erwirtschaften oder die nicht zur Strategie passen, kann die nötigen Mittel freisetzen, um zur Strategie passende Investitionen zu tätigen. Durch den Kauf eines Unternehmens können **Synergieeffekte** erzielt werden.
- In dem Online-Seminar ordnen wir M&A in den Prozess des Strategischen Managements ein, beleuchten die unterschiedlichen Synergieeffekte und diskutieren die verschiedenen Vor- und Nachteile einer M&A-Transaktion.

# Ausgangssituation beteiligter Unternehmen

## Anzahl der M&A Deals in Deutschland von 1991 bis 2023



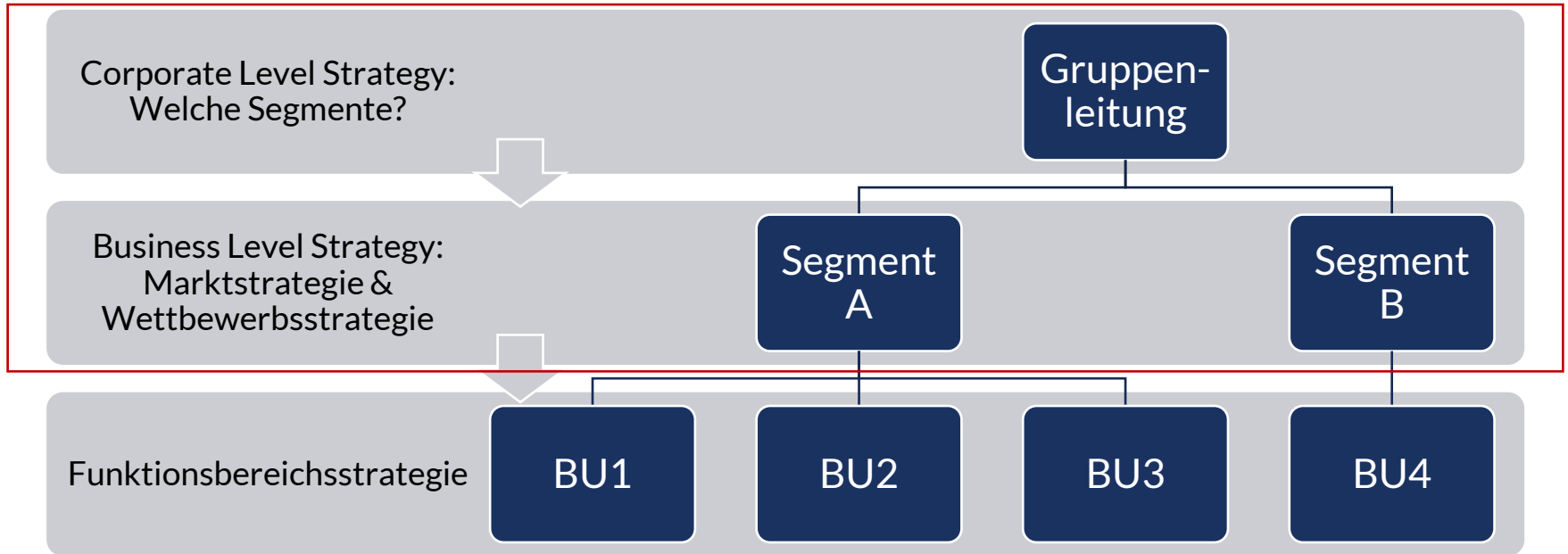
M&A als vielfältiges Instrument

# Strategisches Management



M&A als vielfältiges Instrument

# Strategie $\neq$ Strategie

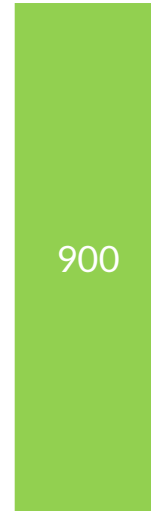
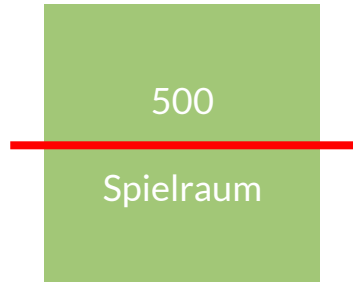


# Wert $\neq$ Preis

Volker  
(Verkäufer)



Wenn ich nicht mindestens so viel bekomme, dann mache ich lieber ...



Wenn ich mehr als das bezahlen muss, dann mache ich lieber ...

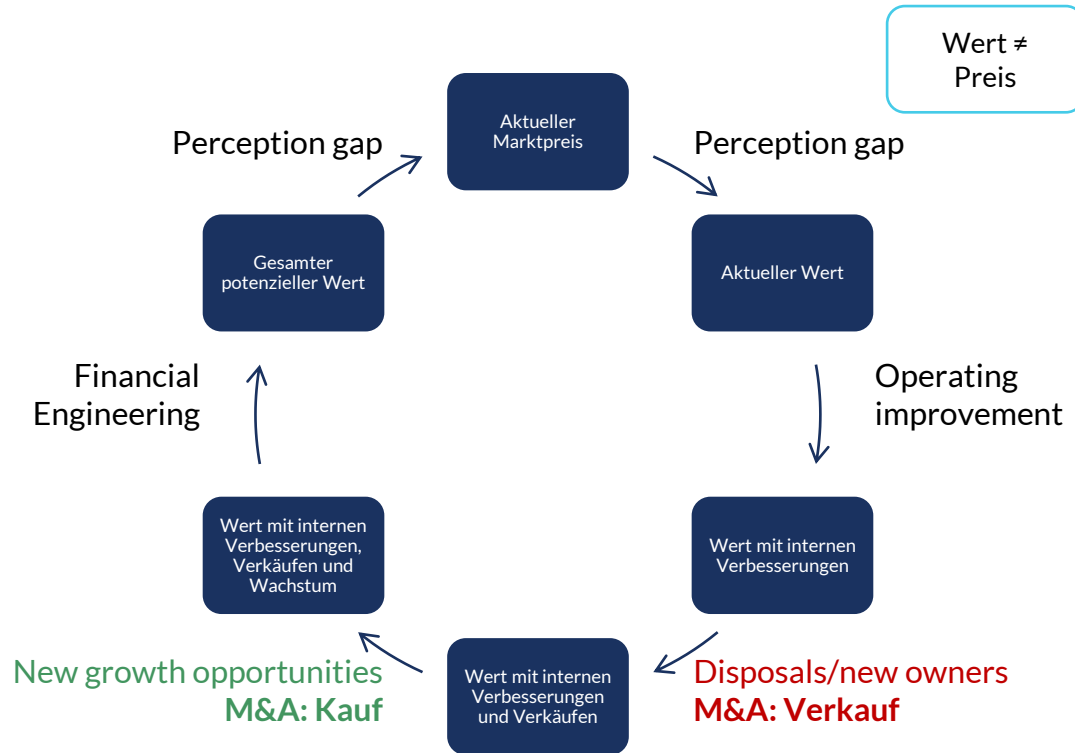


Karla  
(Käuferin)



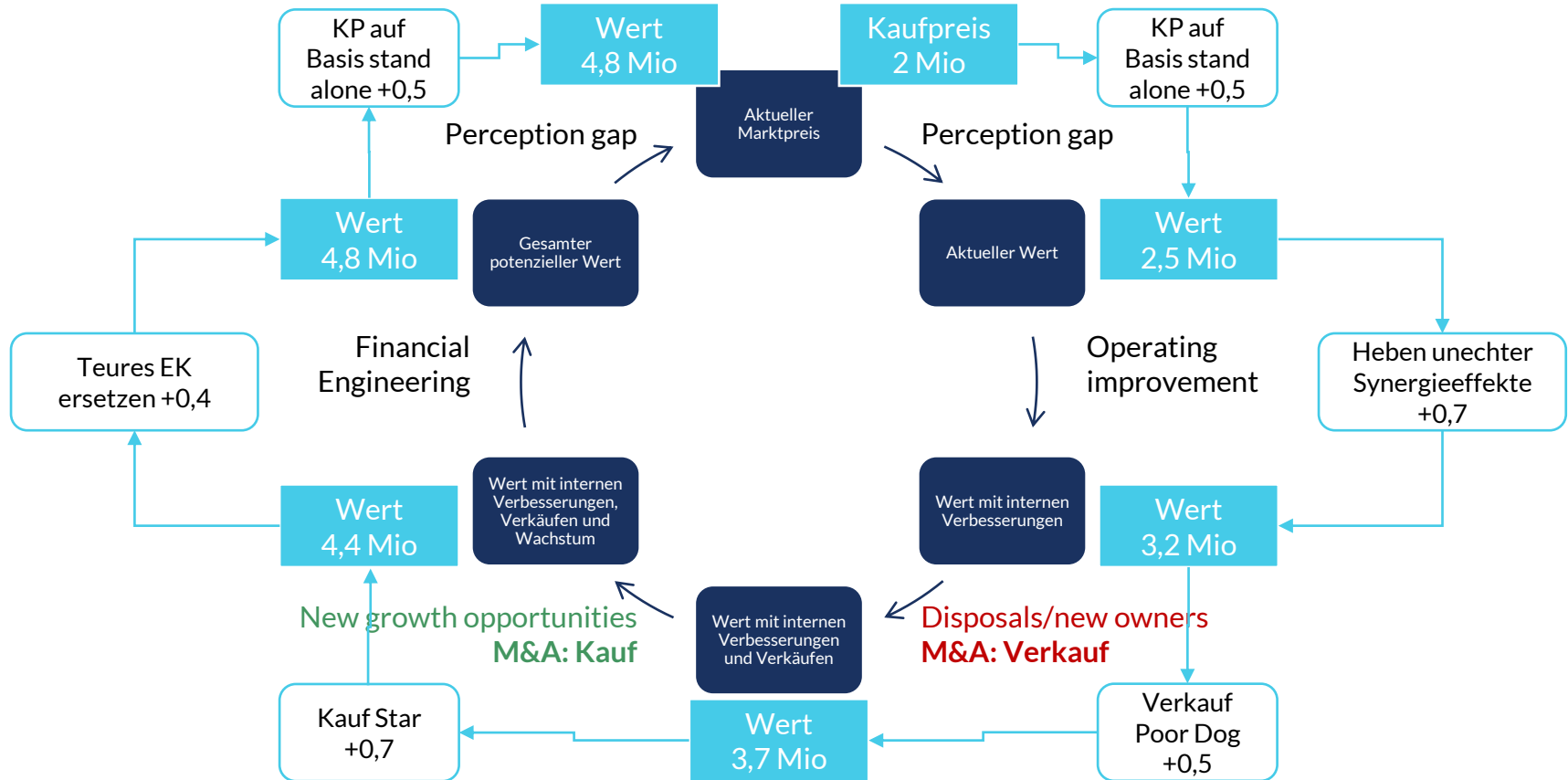
Wertsteigerung systematisch erreichen

# Hexagon-Konzept

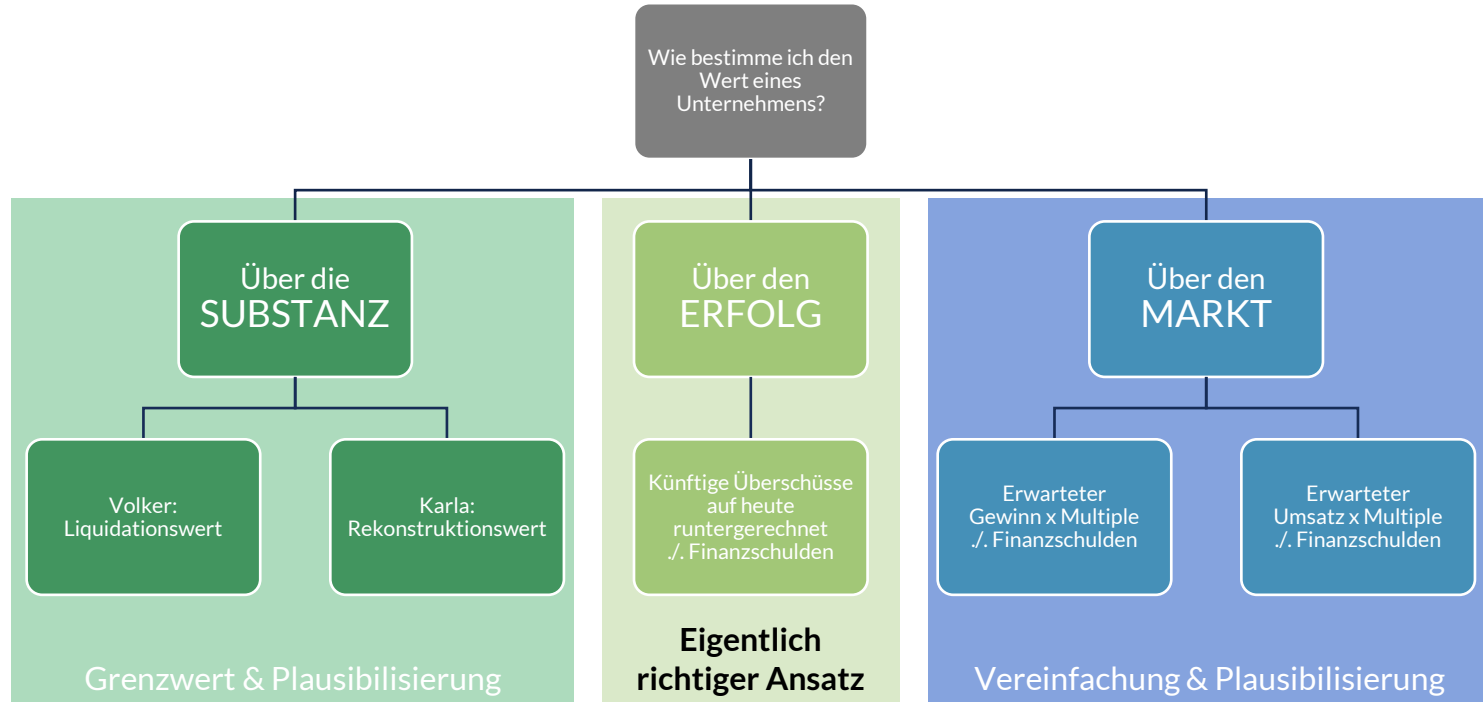


# Wertsteigerung systematisch erreichen: Beispiel

## Hexagon-Konzept




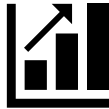
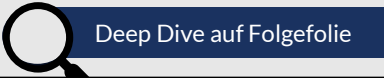

# Bewertungsverfahren



# Welcher Typ von M&A passt zu mir?



# Typen von Mergern & Akquisitionen

	Phase	Motivation	Umfeld
<b>Unternehmensverkauf</b>	 Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachfolge regeln</li> <li>• Wertschätzung für das Lebenswerk</li> <li>• Verantwortung in die Region (Arbeitsplätze sichern, Standort entwickeln)</li> <li>• Wachstumsperspektiven schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschafter/Familie</li> <li>• Wesentliche Stakeholder: Management, Familie</li> </ul>
<b>Unternehmenskauf</b>	 Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstumsstrategien umsetzen</li> <li>• Erschließung neuer Märkte</li> <li>• Ergänzung des Produktportfolios</li> <li>• Vertikalisierung der Wertschöpfung</li> <li>• Internationalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschafter</li> <li>• Geschäftsführer des strategischen Investors oder der Beteiligungsgesellschaft</li> </ul>
<b>Kauf aus Insolvenz</b>  Deep Dive auf Folie	 Krise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf unter hohem Zeitdruck</li> <li>• Stakeholder wollen schnelle Lösung</li> <li>• Werte und Arbeitsplätze erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen in der Krise</li> <li>• Insolvenzverwalter</li> <li>• Banken/Finanzierer</li> <li>• Geschäftsführer</li> <li>• Agentur für Arbeit</li> </ul>

# Kauf aus Insolvenz

- In Zeiten zunehmender Insolvenzen versuchen viele Insolvenzverwalter einen Investor zu finden, der den Geschäftsbetrieb nach Eröffnung des Insolvenzverfahrens kauft und weiterführt.
- Dies ist eine Chance für das Unternehmen, den **Betrieb und Arbeitsplätze zu sichern** und **neue Perspektiven** abseits des Insolvenzverfahrens zu schaffen.
- Dabei sind folgende Faktoren relevant für den Erfolg:
  - ✓ Gute Markt- und Branchenkenntnis
  - ✓ Kenntnis der unterschiedlichen Interessenlagen
  - ✓ Wahl der Transaktionsstruktur
  - ✓ Geschwindigkeit der Transaktion
  - ✓ Stakeholdermanagement und Kommunikation
  - ✓ Zugang zu relevanten Informationen und Dokumenten
  - ✓ Know-how und Erfahrung des Beraterteams



# Buy & Build

---

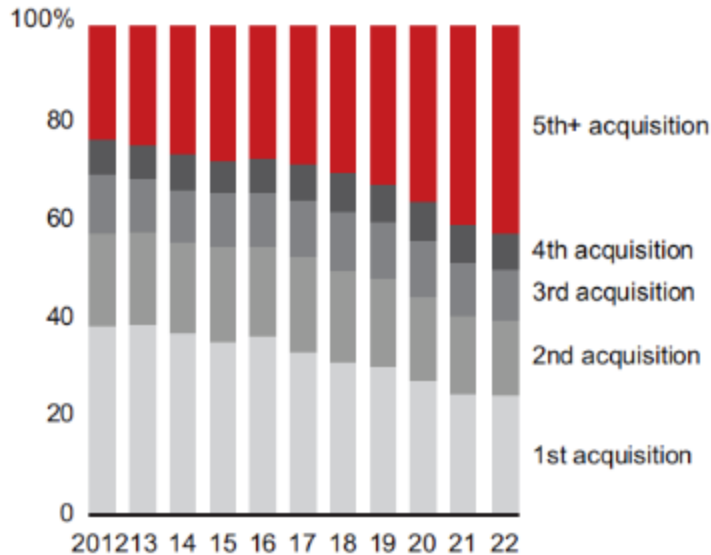
Der Multiple-Effekt



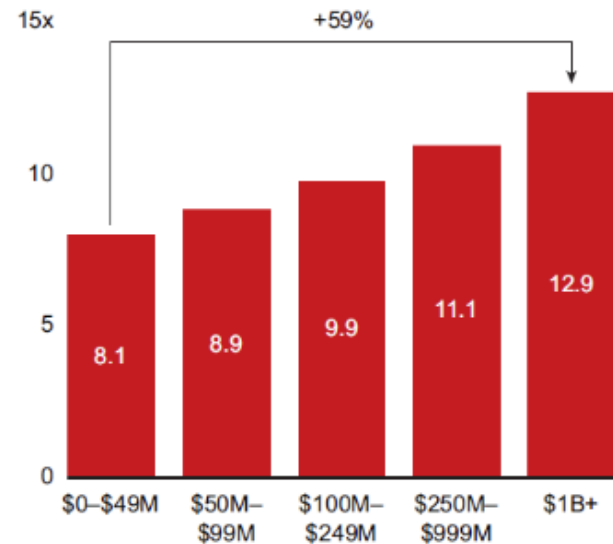
Sonderformen

# Buy & Build

Anteil der weltweiten Add-on-Geschäfte, geordnet nach Sequenz für Plattformunternehmen



Globaler Median des EV/EBITDA-Multiplikators nach Größe des Zielunternehmens bei der Übernahme, 2010-22





# Hauptsächlich 2 verschiedene Strategien:



Grundstrategie	Kostenorientierte Konsolidierung	Leistungsorientiertes Wachstum
Systeme sind idealerweise	Kongruent	Komplementär
Typische M&A Ausrichtung	Horizontal <u>ohne</u> deutliche Produkt- oder Marktausweitung	Horizontal <u>mit</u> deutlicher Produkt- oder Marktausweitung
Synergierrealisation	Durch Rationalisierungsmaßnahmen und Ressourcenabbau	Durch ergänzende Integration
Berechenbarkeit der Synergierrealisation	Hoch	Gering
Kosten der Synergierrealisation	Hoch, fallen auf einmal an	Geringer, fallen in Abständen an
Zentrale Elemente der Wertkette	Sämtliche Elemente relevant	Marketing/Vertrieb, Operationen, Technologieentwicklung
Relevanz der kulturellen Integration	Gering	Hoch
Reaktion der Belegschaft	Tendenziell ablehnend	Nicht ablehnend

# Buy & Build

- Die Add-on-Akquisitionen sind in der Regel Unternehmen, die in der gleichen Branche oder in angrenzenden Sektoren tätig sind und die Geschäftstätigkeit, Produkte oder Marktreichweite des Plattformunternehmens ergänzen.
- Eine erfolgreiche Buy-and-Build-Strategie sollte **Synergieeffekte** erzielen. Dies könnte die Konsolidierung von Operationen, Nutzung gemeinsamer Ressourcen oder auch Kosteneinsparungen beinhalten. Ziel ist die Schaffung einer **stärkeren und wettbewerbsfähigeren gemeinsamen Einheit**.
- Diese sind jedoch nicht die einzige Möglichkeit, wie ein kombiniertes Unternehmen mehr wert sein kann als die Summe seiner Teile: Bei ansonsten gleichen Bedingungen erzielen größere Unternehmen in der Regel **höhere Multiples** als kleinere, da sie über eine größere Größe und eine höhere Widerstandsfähigkeit verfügen.
- Das Plattformunternehmen erwirbt demnach kleinere Unternehmen zu niedrigeren Multiplikatoren, um sie in ein größeres Unternehmen einzubauen, das dann eine höhere Bewertung erhält.
- Eine Buy-and-Build-Strategie kann also eine Möglichkeit sein, eine Multiple Arbitrage zu erzielen, bei der der Unternehmenswert über die Auswirkungen von Kosteneinsparungen und operativen Gewinnen hinaus gesteigert werden kann.

# Strategische Motive und Vorteile von M&A

Verschiedenste Vorteile lassen sich im Rahmen von M&A über verschiedene Hebel realisieren:

- ✓ **Ausschöpfen von Synergieeffekten:** Durch die Kombination von Ressourcen und Kompetenzen der Unternehmen können Kosten gesenkt und Effizienzen gesteigert werden
- ✓ **Steigern des Wachstums in der eigenen Branche:** M&A ermöglicht den Zugang zu neuen Kundengruppen und Absatzkanälen, wodurch das Wachstum des Unternehmens angekurbelt wird
- ✓ **Erschießen neuer Märkte:** Durch strategische Akquisitionen in neuen Sektoren können Unternehmen ihr Portfolio diversifizieren und neue Einnahmequellen erschließen
- ✓ **Diversifizieren von Risiko:** Die Erweiterung des Geschäftsmodells verringert die Abhängigkeit von einzelnen Märkten und Kundengruppen und somit das Geschäftsrisiko

Die Definition des strategischen M&A Ziels ist zu Beginn äußerst wichtig, da darauf die Suche nach potenziellen Zielunternehmen aufbaut

# Ausschöpfen von Synergieeffekten

M&A bieten Unternehmen die Möglichkeit, umfassende Synergien auszuschöpfen:

- **Economies of Scale:** Durch die Zusammenlegung von Produktionsprozessen oder die Erhöhung der Produktionsmenge können Unternehmen ihre Durchschnittskosten pro Einheit senken und diese ggf. neu verhandeln. Als Folge können niedrigere Preise angeboten oder höhere Margen realisiert werden, woraus sich ein Wettbewerbsvorteil ergibt.
- **Economies of Scope:** Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Technologien über verschiedene Prozesse hinweg kann zur gesteigerten Effizienz führen und ermöglicht es Unternehmen, Kosten zu sparen.
- **Risikoreduzierung:** Durch den Zusammenschluss der Unternehmen kann deren Gesamtrisiko reduziert werden.
- **Verringerung der Kapitalkosten:** Nach einem Zusammenschluss können Unternehmen aufgrund des geringeren Risikos aus der Sicht der Kapitalgeber oft zu günstigeren Konditionen Kapital beschaffen als kleinere Einheiten.
- **Höhere Verschuldungskapazität:** Ein Zusammenschluss kann zu einer verbesserten Kreditwürdigkeit führen und die Fähigkeit des Unternehmens, Fremdkapital aufzunehmen, erhöhen.

# Im eigenen Markt wachsen

Durch interne Erweiterungen, Innovationen und den Ausbau bestehender Kapazitäten im eigenen Markt über M&A, können Unternehmen auf nachhaltige Weise wachsen:

- **Ressourcenzugang:** Durch M&A können Unternehmen Zugang zu Ressourcen wie Informationen, Technologien und Innovationspotenzialen erhalten, wodurch entscheidende Wettbewerbsvorteile entstehen können.
- **Marktpositionierung:** Dank strategischer Akquisitionen können Unternehmen ihre Marktposition stärken und zusätzlichen Marktanteil erschließen, was das Vertrauen von Kunden und Partnern stärkt.
- **Diversifizierung:** Die Erweiterung des Unternehmensportfolios und der Zugang zu neuen Produkten, Dienstleistungen oder Fähigkeiten ermöglichen es, weitere Potenziale zu realisieren.
- **Erschließen weiterer Stufen in der Wertschöpfungskette:** Indem Unternehmen entweder rückwärts integrieren, um Kontrolle über Lieferanten zu erlangen, oder vorwärts integrieren, um sich direkten Zugang zu Vertriebskanälen zu sichern, können sie ihre Position in der Wertschöpfungskette stärken.
- **Lern- und Anpassungsfähigkeit:** Die Integration von Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen und Prozessen kann die Agilität und Anpassungsfähigkeit im Unternehmen erhöhen, was für langfristigen Erfolg entscheidend ist.

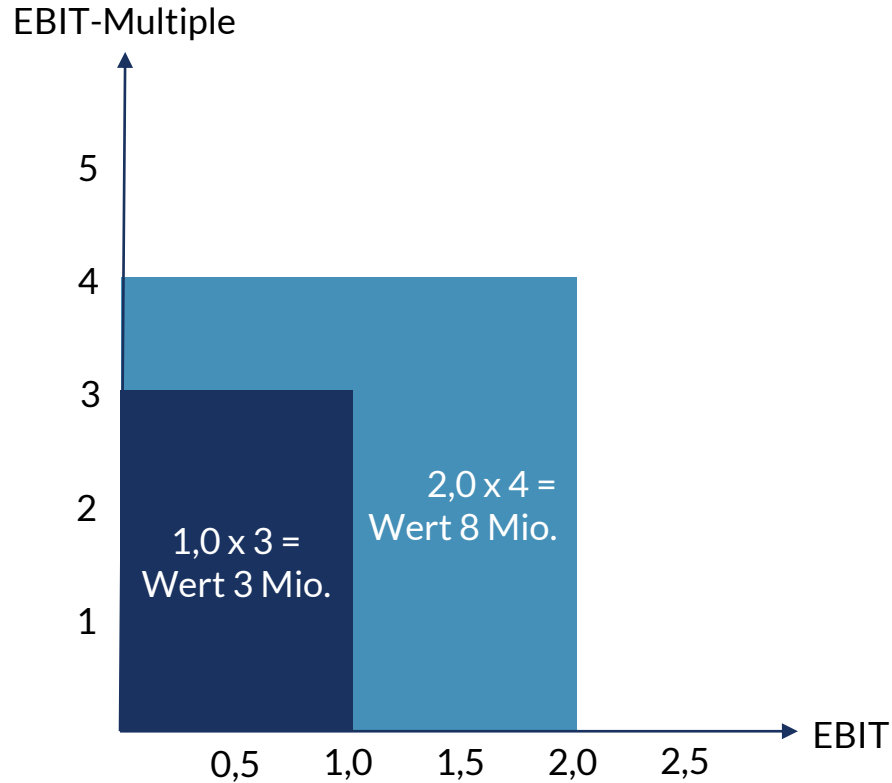
# Erschließen neuer Märkte, Technologien und Kundenstämme

M&A ermöglicht es Unternehmen, neue Märkte, Technologien und Kundenstämme zu erschließen und so gemeinsam zu wachsen:

- **Marktzugang:** Über M&A können Unternehmen schnell in neue Märkte eintreten und so die eigene Reichweite maximieren. Beispielsweise können dadurch Kundenstämme erweitert und Cross-Selling-Möglichkeiten geschaffen werden.
- **Portfolioerweiterung:** Neue Produkte oder Dienstleistungen können in das bestehende Portfolio aufgenommen werden, wodurch die Wettbewerbsposition gestärkt wird.
- **Wissen und Technologien:** Durch den Erwerb von Unternehmen mit speziellen Technologien oder Fähigkeiten wird die Innovationskraft und das Dienstleistungsangebot des Unternehmens erweitert.

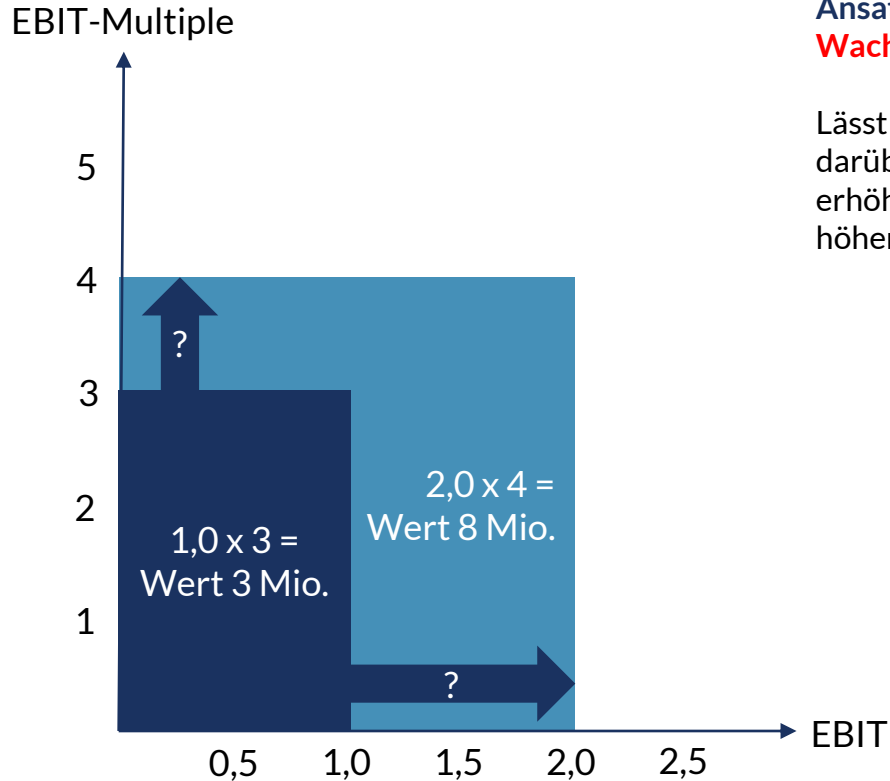
Multiples sind größenabhängig

# Je größer, desto teurer



Multiples sind größenabhängig

$$2 \times 3 = 8?$$



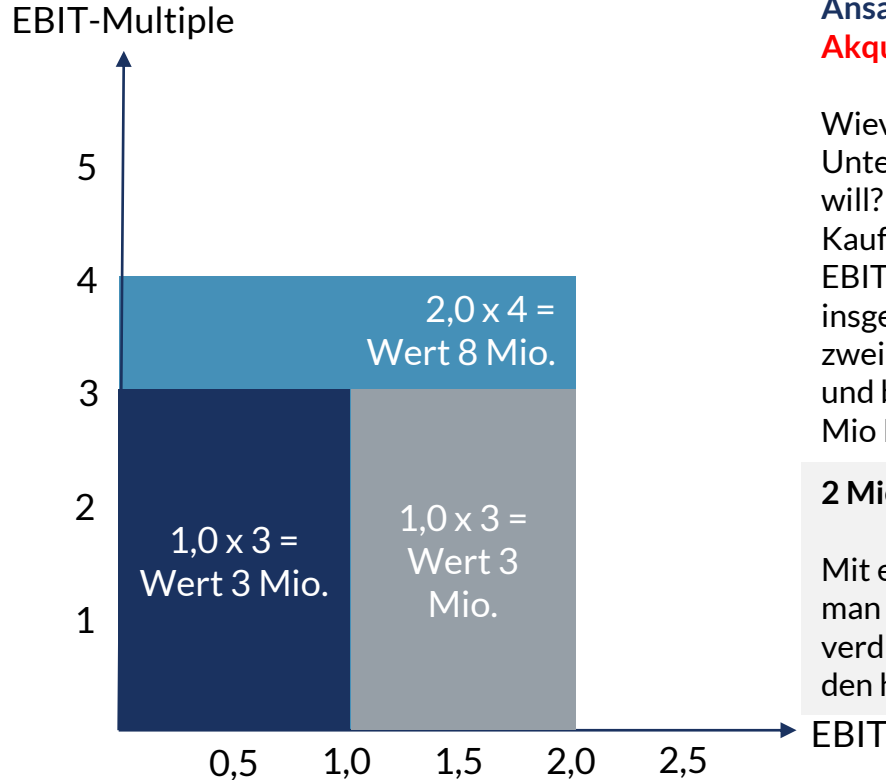
Ansatz für die eigene  
**Wachstumsstrategie:**

Lässt sich der Unternehmenswert besser darüber steigern, dass ich den Gewinn erhöhe, oder eher darüber, das ich für ein höheres EBIT-Multiple Sorge?



Multiples sind größenabhängig

$$2 \times 3 = 8!$$



### Ansatz für die eigene Akquisitionsstrategie:

Wieviel muss ich bezahlen, wenn ich ein Unternehmen mit 2 Mio EBIT erwerben will?

Kaufe ich ein Unternehmen mit 2 Mio. EBIT und bezahle ein Multiple von 4, also insgesamt 8 Mio Kaufpreis, oder kaufe ich zwei Unternehmen mit jeweils 1 Mio EBIT und bezahle nur ein Multiple von 3, also 6 Mio Kaufpreis?

#### 2 Mio. Kaufpreis sparen?

Mit einem **Buy-and-Build**-Ansatz kauft man die „Einzelteile“ günstig ein und verdient sich durch das Zusammenfügen den höheren Multiple.



# Finanzierungs- strategie

# Es bieten sich verschiedene Partner zur Finanzierung an (1/2):

Finanzierungspartner	Vorteile	Nachteile
Hausbank	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eine oftmals langjährig bestehende Beziehung vereinfacht die <b>Kommunikation</b> und <b>Verhandlung</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreditvergabe oft an <b>strenge Sicherheitsanforderungen</b> und Bonitätsprüfungen gebunden</li><li>• Konditionen von Zinssätzen abhängig, daher teils <b>schwer planbar</b></li></ul>
Venture Capital	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wertvolles <b>Branchenwissen</b> und <b>-kontakte</b> sowie <b>Management-erfahrung</b> vorhanden</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meist <b>Abgabe von Unternehmensanteilen</b> erforderlich</li><li>• Teils <b>hoher Druck</b>, schnell Rendite zu erzielen</li></ul>
Private Equity	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oft wird <b>strategische und operative Unterstützung</b> geboten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beteiligung kann mit <b>Kontrollverlust</b> einhergehen</li><li>• Teils <b>hoher Druck</b>, schnell Rendite zu erzielen</li></ul>
Family Offices	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfolgen oft langfristige Investitionsstrategie, was <b>Stabilität und Geduld</b> in den Investitionsprozess bringen kann</li><li>• <b>Flexiblere</b> Finanzierungsbedingungen möglich durch private Kapitalquellen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teils sehr spezifisches Investitionsprofil und daher stark <b>selektiv</b></li><li>• Eventuell <b>weniger relevante Erfahrung</b> als spezialisierte Finanzinstitute</li></ul>

# Es bieten sich verschiedene Partner zur Finanzierung an (2/2):

Finanzierungspartner	Vorteile	Nachteile
Familie & Freunde	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Schnelle</b> und <b>weniger formale</b> Abwicklung</li><li>• Häufig <b>günstigere</b> und <b>flexiblere</b> Zinsen und Bedingungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügbare Mittel <b>begrenzt</b> und oft nicht ausreichend</li><li>• Mögliche Komplikationen können persönliche Beziehungen belasten</li></ul>
Teammitglieder	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Individuelle, flexible</b> Rückzahlungsvereinbarungen</li><li>• Kann Bindung der Teammitglieder zum Unternehmen stärken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verfügbare Mittel <b>begrenzt</b> und oft nicht ausreichend</li><li>• Beteiligung kann <b>Interessenskonflikte</b> hervorrufen</li></ul>
KfW und andere öffentliche Fördermittel	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Haftungsfreistellungen/Bürgschaften</b> sowie <b>tilgungsfreie Jahre</b> zu Beginn der Laufzeit möglich</li><li>• Förderkredite oft zu <b>günstigeren Zinsen</b> angeboten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bürokratischer</b> und <b>zeitintensiver</b> Antragsprozess</li><li>• <b>Zahlreiche Förderkriterien</b> müssen erfüllt werden</li></ul>



Deep Dive auf Folgefolie

# Finanzierung über die Bürgschaftsbank

- Durch die Leitzinserhöhungen der EZB hat sich das Finanzierungsumfeld für Bankkredite verschlechtert: *„Eine Befragung des ifo- Instituts ergab im September 2022, dass **etwa jedes dritte Unternehmen** zähe Verhandlungen oder gleich die **Ablehnung des Kreditantrags** seitens der Hausbank erlebt“*  
→ Zurückgreifen auf Angebot der Bürgschaftsbanken
- Deutschlandweit unterstützen 16 regionale Bürgschaftsbanken bei der Finanzierung der Unternehmensnachfolge und bieten Sicherheiten in Form von **Ausfallbürgschaften**.
- Sie entlasten die Hausbank durch eine Risikoaufteilung und erleichtern so die Kreditvergabe.
- Auch bieten die Investitionsbank des Landes Brandenburg und die Investitionsbank Berlin geförderte **Nachfolgecoachings** an, die sich speziell an KMU richten
- Neben Kreditverbilligungen bieten sie auch Eigenkapital-ähnliche Finanzierungsbausteine an.

# Key take- aways

- ✓ Mache dir deine Vision klar: Wie stellst du dir deine Unternehmensgruppe, in 5 oder 10 Jahren vor
- ✓ Überlege dir, mit welchen Maßnahmen (zB selbst gründen oder kaufen) du dieses Ziel erreichen kannst
- ✓ Schätze dich ehrlich ein, wieviel Integrationsleistung du dir und deinem Team zutraust
- ✓ Suche dir ein Team von guten Beratern und Finanzierungspartnern, die dich bei deinem Weg unterstützen

# Nachfolgewoche

## KWo8/2024

	Mo 19.02.	Di 20.02.	Mi 21.02.	Do 22.02.	Fr 23.02.
Vormittags 09-11	<u>Ablauf von Nachfolge und M&amp;A</u>	<u>Bewertung und Finanzierung</u>	<u>Rechtliche und steuerrechtliche Aspekte</u>	<u>Due Diligence</u>	<u>Preisfindung und Verhandlung</u>
Nachmittags 16-18	<u>Psychologie</u>	<u>Finden des Unternehmens</u>		<u>M&amp;A und Strategie</u>	<u>Post Merger Integration</u>

# BPW 2024

Nachfolgewoche >>



Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: [info@b-p-w.de](mailto:info@b-p-w.de)

Internet: [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

An diesem Seminar haben mitgewirkt

Moderation

Frank Trautner

BPW

[Frank.trautner@ibb-business-team.de](mailto:Frank.trautner@ibb-business-team.de)

Referent

Prof. Dr. Wassermann

Mittelstandsbroker

[Holger.wassermann@mittelstandsbroker.de](mailto:Holger.wassermann@mittelstandsbroker.de)

Referent

Martin Dolling

Dolling + Partners New  
Consulting GmbH

[m.dolling@dolling-partners.de](mailto:m.dolling@dolling-partners.de)

Die Nachfolgewochen werden vom Team des Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg gemeinsam mit Mittelstandsbroker.de organisiert.



Gründe mit Plan!



# BPW 2024

Deine Idee | Dein Konzept | Dein Unternehmen



Hotline: 030 / 21 25 - 21 21

E-Mail: [info@b-p-w.de](mailto:info@b-p-w.de)

Internet: [www.b-p-w.de](http://www.b-p-w.de)

Förderer



Kofinanziert von der  
Europäischen Union



Der Businessplan-Wettbewerb Berlin-Brandenburg wird gemeinsam durch die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe des Landes Berlin und durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg unterstützt sowie aus Mitteln der Europäischen Union kofinanziert.

Gründe mit Plan!