

«Der M&A-Markt ist derzeit wieder sehr attraktiv»

Drei bis fünf Jahre kann ein M&A-Geschäft inklusive Integration dauern. Horst Weltner und Werner Kühn erläutern, warum viele Geschäfte scheitern und was es für einen erfolgreichen Abschluss braucht.



IM INTERVIEW

Horst Weltner
Senior Partner
Vortex Solutions GmbH
E: horst.weltner@vortex-solutions.com



Werner Kühn
Senior Partner
Vortex Solutions Deutschland
E: werner.kuehn@vortex-solutions.de
www.vortex-solutions.com

Wie schätzen Sie den derzeitigen M&A-Markt ein?

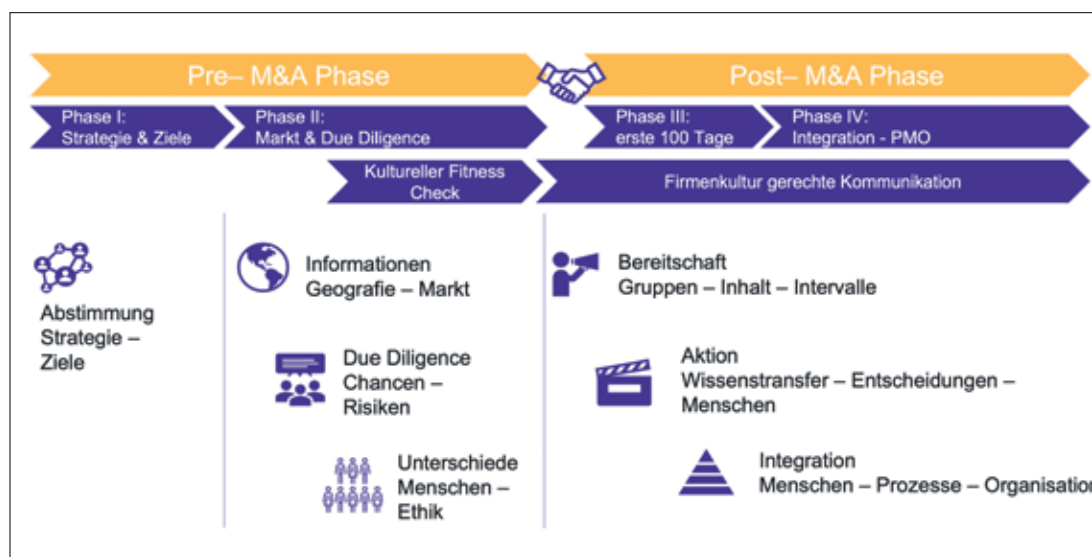
W. Kühn: Wir sehen momentan steigende Aktivitäten. Nach einer Stagnation im ersten Corona-Jahr hat sich der dadurch entstandene Stau schnell aufgelöst. Gleich mehrere Treiber sind dafür verantwortlich: Mit Blick auf die Private Equity-Gemeinde ist zum einen sehr viel Geld im Markt. Zum anderen sind geopolitische Entwicklungen der Grund, weshalb so manches KMU einen Verkauf in Betracht zieht. Neben Problemen rund um die Unternehmensnachfolge gibt es in einigen Märkten eine Tendenz hin zur Digitalisierung, die kleine Unternehmen nicht mitgehen können, was die Verkaufswilligkeit untermauert.

Laut einer im Jahr 2020 veröffentlichten McKinsey-Studie scheitern mehr als 70 Prozent der M&A-Abschlüsse. Überrascht Sie diese Statistik?

H. Weltner: Ganz und gar nicht. Denn diese hohe Rate betrifft nicht nur das Jahr 2020, sondern zieht sich über viele Jahre zurück und verharnt seitdem auf niedrigem Niveau. Natürlich ist M&A ein komplexes Thema, aber es gibt bestimmte Mechanismen, wie man so etwas tut. Deshalb überrascht es mich schon, dass man aus den Berichten und Erfahrungen wenig gelernt hat.

Worin liegen die Gründe für diese gescheiterten Transaktionen?

W. Kühn: Häufig gibt es keinen durchgehend integrierten Prozess, der von Beginn an durchdacht ist. Welche Strategie verfolge ich und mit welchem Ziel mache ich überhaupt eine Akquisition, sind Fragen, die in der Pre-Merger-Phase oft nicht gestellt werden. Auch werden bestimmte Probleme oft nach hinten geschoben und viele einzelne Schritte



«Vortex 360° M&A» Essentials

einer M&A-Transaktion nur isoliert voneinander betrachtet. Dabei sollte sie als durchgängiger Prozess gesehen werden. Diese Schnittstellenbrüche sind der Grund, dass so viele Deals nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Was kann ein Scheitern für die Zukunft eines Unternehmens bedeuten?

H. Weltner: Grosse Firmen stecken schlechte Transaktionen besser weg als ein kleines Unternehmen. Ein Scheitern kann bei einem KMU dazu führen, dass es einen weiteren Versuch nach hinten schiebt respektive diesen argwöhnisch betrachtet. Grundsätzlich ist es bei einem Scheitern wichtig,

im Team zu reflektieren, weshalb es zu diesem schlechten Resultat kam.

Was braucht es für einen erfolgreichen Abschluss?

W. Kühn: Ich rate mit dem Schluss zu beginnen. Was soll am Ende herauskommen? Welches Ziel wollen wir mit dem Kauf erreichen? Möchten wir wachsen oder ein Produkt entwickeln, ohne jedoch die passenden Produktionskapazitäten zu haben, oder fehlen die Fachkräfte beziehungsweise ein bestimmtes Wissen? Viele Probleme beginnen direkt am Anfang. Weiss ich, was ich möchte, kenne ich auch die Herausforderungen, die auf mich zukommen.

Gibt es weitere Erfolgsgaranten?

H. Weltner: Es kommt immer auf die Planung an. Das Wichtigste ist, keine Kompromisse zu den gesteckten Zielen einzugehen und eine realistische Bewertung der zu erwartenden Synergieeffekte vorzunehmen. Doch auch die Unternehmenskultur gilt es zu beachten. Werden die Soft Skills vorher nicht geprüft und die Mitarbeitenden nicht von Beginn an mit ins Boot geholt, scheitert ein Deal zwar nicht gleich, allerdings besteht ein gewisses Risiko sie später zu verlieren.

Die richtigen Beteiligten zu finden, scheint nicht leicht zu sein ...

H. Weltner: Das stimmt. Es braucht die richtigen Leute. Nicht selten werden Mitarbeitende ausgewählt, die im operativen Geschäft die Besten sind. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig für ein M&A-Geschäft gelten. Ihnen doppelt Arbeit aufzuladen, ist ein grosser Fehler, der immer wieder gemacht wird. M&A ist ein Fulltime-Job. Irgendetwas fällt dann hinten herunter.

Mit welcher Expertise steht Vortex Solutions bei einem M&A-Geschäft zur Seite?

W. Kühn: Wir haben keinen klassischen Beraterhintergrund. Wir sind alle ehemalige CEOs und CFOs aus relativ grossen Unternehmen mit 25-jähriger Erfahrung im operativen Geschäft. Uns ist aus der Praxis bewusst, wo es etwas riskanter ist und wo man sich eine blutige Nase holen kann. Heisst: Wir arbeiten vorausschauend und können Dinge antizipieren und bewerten. Indem wir Leitplanken setzen, schaffen es unsere Kunden, nicht von der Fahrbahn abzukommen und somit zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen.