

# M&A als strategisches Instrument zur Gestaltung des Wandels



**Jan Pörschmann**

ist Gründer und Partner der  
M&A-Beratungsgesellschaft  
Proventis Partners GmbH in München

Die Schmiedeindustrie befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der bisherige Geschäftsmodelle in ungekannter Geschwindigkeit verändert. Dieser wird sich durch die fortschreitende Digitalisierung, die Veränderung des Konsumtenverhaltens, die Demographie und insbesondere den zunehmenden internationalen Wettbewerb noch deutlich verstärken. Ein Ansatz, den Wandel schnell und aktiv zu gestalten und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern, bietet anorganisches Wachstum durch strategische Zukäufe. Dafür sprechen vielfältige Gründe:

1. Transformation der Geschäftsmodelle und Produktionsprozesse durch Digitalisierung und neue Technologien erhöhen die technologischen Anforderungen und lassen Branchengrenzen zunehmend verschwimmen. Wenn das notwendige Know-how nicht aus eigener Kraft geschaffen werden kann, ist ein Zukauf die einzige Möglichkeit, wettbewerbsfähig zu bleiben.
2. Der steigende Wettbewerbsdruck zwingt insbesondere Produktionsunternehmen zu Effizienzsteigerungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Synergieeffekte wie zum Beispiel komplementäre Produktportfolien oder ein erweiterter Kundenzugang, die gemeinsam mit dem Zielunternehmen gehoben werden können, stellen daher eine wesentliche Motivation für Zukäufe dar. In der Massivumformung lassen sich durch Erweiterung der Fähigkeiten in Engineering oder im Werkzeugbau, in der Zerspanung sowie in der Oberflächenbehandlung wirtschaftliche Vorteile erreichen.
3. Auf gesättigten Märkten und durch das Entstehen neuer Handelsbarrieren ist es für viele Unternehmen nicht oder nur mit hohem Risiko und Kosten möglich, zu expandieren und somit näher an die Kunden zu kommen. Ein grenzüberschreitender Zukauf ist oft die einzige Möglichkeit für weiteres

Wachstum. Deutsche Akquisitionen im Ausland haben daher in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen: 2013 machten sie 17 Prozent aller Transaktionen mit deutscher Beteiligung aus, aktuell sind es mehr als 24 Prozent. Der Transaktionswert hat sich dabei von 18,25 auf 54,35 Milliarden Euro verdreifacht.

4. Die Nachfolgefrage ist bei jährlich 27000 mittelständischen Unternehmen der Metallbranche nach wie vor ungeklärt. Über die Hälfte aller Unternehmer, die in den Betrieb den nächsten drei bis fünf Jahren in andere Hände geben müssen, haben aktuell noch keine konkreten Pläne für eine Nachfolgeregelung.

Eine gut vorbereitete M&A-Strategie bietet den Unternehmen eine nachhaltige Perspektive. Daher ist es sinnvoll, frühzeitig und mit einem erfahrenen Partner eine individuelle M&A-Strategie zu entwickeln und dann auch gemeinsam umzusetzen. Das Idealprofil eines M&A-Beraters: Er sollte über langjährige operative Führungs- und Unternehmer-Erfahrung verfügen, sehr gut in der Industrie vernetzt, ohne Einschränkung unabhängig und insbesondere wegen der grenzüberschreitenden Optionen Teil eines internationalen Netzwerks lokaler M&A-Berater sein. Ganz entscheidend: Der M&A-Berater sollte nicht bloßer Auktionator, sondern Transaktionsgestalter sein, der bereits in frühen Phasen vor der eigentlichen Transaktion als Begleiter mit Rat und Tat zur Seite steht.