Mergers & Acquisitions für KMU

Mit Firmenzukäufen Wachstum trotz Fachkräftemangel ermöglichen

Einleitung

Für über 56% der Unternehmen zählt der **Fachkräftemangel** zu den höchsten Risiken für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Im Durchschnitt dauert es fast fünf Monate, bis eine offene Stelle besetzt werden kann – im Bausektor benötigen die Unternehmen durchschnittlich sogar nahezu ein Dreivierteljahr. Die Anzahl der unbesetzten Fachkräftestellen ist in den letzten zehn Jahren um fast 70% gestiegen. Dabei sind mittelständische Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern* (KMU) am meisten betroffen, da hier fast 85% der insgesamt nicht besetzten Stellen zu finden sind. Die Fachkräftekrise wird sich weiter zuspitzen, da die geburtenstärksten Jahrgänge erst in den nächsten Jahren das Ruhestandsalter erreichen. Dadurch werden **Wachstumsziele** zukünftig nur noch durch Firmenzukäufe realisiert werden können.

Die Herausforderung

Für KMU wird es in den nächsten Jahren immer schwieriger werden, **offene Stellen** zu besetzen. Selbst größte Anstrengungen z.B. in den Bereichen Recruiting, Mitarbeiterbindung sowie Personalentwicklung werden die Lükken, die die ausscheidenden „Baby-Boomer"-Jahrgänge (1955-1969) aufreißen, kaum schließen können.

* Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir das generische Maskulinum. Sämtliche Bezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Noch so clever ausgearbeitete **Wachstumspläne scheitern** bereits in einer frühen Phase am Personalmangel. Und zum Teil kann nicht einmal der Status quo gehalten werden: Das Unternehmen fällt zurück und **verliert Marktanteile**. Was also tun, wenn sogenanntes organisches Wachstum kaum noch Chancen auf Erfolg hat? Naheliegend ist es hier, durch den Zukauf von Unternehmen weiteres Wachstum zu ermöglichen. Diese Option wird in KMU nicht sehr häufig in Erwägung gezogen: „Das ist nur etwas für Großunternehmen und Konzerne!"

Vereinzelt werden bei sich durch Zufall ergebenden Angeboten Überlegungen angestellt – bei echten **Gelegenheiten** ist dann bei unvorbereiteten KMU die Prüfungsphase zu lang, um zum Zuge zu kommen. Oder aber beim als „Schnäppchen" angebotenen „Geheimtipp" handelt es sich um eine Offerte, die zuvor zahlreiche institutionelle Investoren – aus gutem Grund – abgelehnt haben.

Mit **professioneller Vorbereitung** und Unterstützung durch Experten können selbst ambitionierte Wachstumspläne auch in Zeiten des Fachkräftemangels durch den Zukauf von Unternehmen (M&A) erfolgreich umgesetzt werden. Darüber hinaus bieten **Unternehmensakquisitionen** weitere signifikante Vorteile, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

Fachkräftemangel

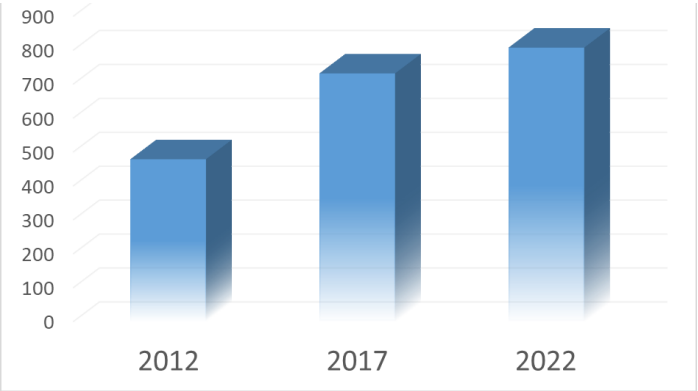
Eine der größten Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) ist der Fachkräftemangel. Hauptursache hierfür ist der **demographische Wandel**. Auf der einen Seite gehen die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand (Stichwort: Baby Boomer). Auf der anderen Seite rücken nur sehr wenige junge Menschen nach. Zusätzlich verstärkt wird der Fachkräftemangel durch die zunehmende Akademisierung der Jugend, die dazu führt, dass in den klassischen technischen Ausbildungsberufen viele Stellen unbesetzt bleiben.

Durch die Übernahme eines anderen Unternehmens gewinnt der Käufer gleich ein komplettes eingespieltes **Fachkräfte-Team** hinzu.

Mit dem Zukauf eines weiteren Unternehmens stärkt das Unternehmen seine **Arbeitgebermarke** und erhöht so die Anziehungs- und Bindungskraft für die besten Mitarbeitenden. Auch das regionale Einzugsgebiet vergrößert sich – ein kurzer Arbeitsweg ist für viele Arbeitnehmer sehr attraktiv.

Weiterbildung steht bei engagierten Mitarbeitern hoch im Kurs. Durch verbesserte Vertretungsmöglichkeiten kann das Unternehmen auch wichtige Teammitglieder für begrenzte Zeiten für Fortbildungsveranstaltungen entbehren. Gleichzeitig verbessern sich die Möglichkeiten für interne Schulungen sowie **Job Rotation**.

Durch einen weiteren Betrieb können zudem ambitionierten Mitarbeitern neue **Karrieremöglichkeiten** eröffnet werden.



Entwicklung der unbesetzten Stellen für Fachkräfte in den letzten 10 Jahren in Deutschland (Anzahl in 1.000); Quelle: Statista

Optimierte Kapazitätsauslastung

Gegen ungleichmäßige **Kapazitätsauslastung** sind besonders kleinere Unternehmen oft machtlos. Bei drohender Überlastung kann nur sehr begrenzt auf Zeitarbeitskräfte zurückgegriffen werden. Wegen vieler Überstunden sinkt die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Stimmung verschlechtert sich. Wer das verhindern will, riskiert den Verlust von Kunden, weil sich die Lieferzeiten verlängern oder Aufträge abgelehnt werden müssen.

Auslastungsschwankungen nach unten können sogar die Existenz eines Unternehmens bedrohen: Bei Auftragsflaute ist es für kleine Unternehmen nahezu unmöglich, „auf Halde“ zu produzieren. Bei sinkenden Einnahmen können gleichzeitig die Fixkosten kaum reduziert werden. Die Anordnung von Kurzarbeit führt oft zu schlechter Stimmung bis hin zu Kündigungen.

Wenn mehr als ein Betrieb besteht können unterschiedliche Kapazitätsauslastungen gegenseitig ausgeglichen werden.

Größe zahlt sich aus

Der Käufer eines weiteren Betriebes vergrößert seine **Marktmacht** und bekommt auf einen Schlag einen ganzen Kundenstamm hinzu. Neben der Quantität verbessert sich auch die Qualität der Kunden, denn die besten Kunden kaufen in der Regel beim (regionalen) Marktführer. Auch mit größeren Kunden kann nun **„auf Augenhöhe“ verhandelt** werden und Preiserhöhungen können einfacher durchgesetzt werden. Unrentable Kunden können leichter verabschiedet werden, weil eine geringere Abhängigkeit besteht.

Aber auch im Einkauf zahlt sich die neu gewonnene Größe aus: Durch erhöhte Bezugsmengen können **bessere Einkaufskonditionen** erzielt werden. Außerdem reduziert sich das Risiko von „Ladenhütern“ und überalterten Materialien.

Durch optimierte Arbeitsteilung und Spezialisierung können weitere **Produktivitätsvorteile** aus den erweiterten Möglichkeiten gewonnen werden. Die durch Arbeitsteilung gewonnenen Effizienzvorteile werden auch als Skaleneffekte bezeichnet.

Multi-Spezialisierung

Sind zwei Betriebe vorhanden so ergeben sich verbesserte Möglichkeiten, den Kunden auch spezielle Produkte bzw. Dienstleistungen anzubieten. Der Einsatz bzw. die Einstellung von spezialisierten **Experten** rechnet sich viel schneller. Bei unterschiedlicher **Spezialisierung** der Betriebe kann den Kunden ein breiteres und/oder tieferes Leistungsprogramm angeboten werden. Auch in anspruchsvollen Zielgruppen kann das Unternehmen so Problemlösungskompetenz und in der Folge ein Experten-Image aufbauen.

Neue Gebiete - näher am Kunden sein

Mit einem zweiten Betrieb erweitert das Unternehmen sein **Einflussgebiet** und gewinnt neue potenzielle Kunden hinzu. Die Distanz zum Kunden wird reduziert und damit buchstäblich mehr **Kundennähe** erreicht. Das wird von den Kunden gern gesehen und spart zudem Kosten.

Cross-Selling

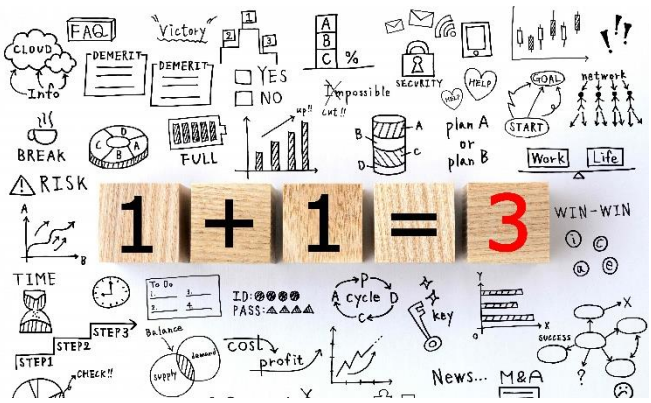
Haben beide Betriebe unterschiedliche Spezialisierungen ausgebildet, die der jeweils andere nicht bieten kann, können diese Leistungen fortan auch den Kunden des jeweils anderen Betriebes verkauft werden. Dieser auch „Cross-Selling“ genannte Vorteil wird von vielen Kunden, die nun **„alles aus einer Hand“** beziehen können, dankbar aufgenommen. Größeren Anbietern gelingt es auch besser, Kundenforderungen nach **Komplettlösungen** inklusive **intelligenter Dienstleistungen** zu realisieren.

Neueste Technik – schnell amortisiert

Engagierte Unternehmer – vor allem aus dem verarbeitenden Gewerbe – sind bei neuer Technik oft gerne „vorn dabei“. Kostspielige **Investitionen** – z.B. in die **Digitalisierung** – amortisieren sich deutlich schneller, wenn zwei oder mehr Betriebe darauf zugreifen können. Durch die von Beginn an höhere Auslastung kann die beste Maschine gewählt werden und nicht die schlechter geeignete Billigste. Weiterhin wird durch die gewonnene Größe ermöglicht, mehrere **Spezialmaschinen**, anstatt der ineffizienteren Universalmaschine einzusetzen.

Synergieeffekte nutzen

Mit zwei oder mehr Betrieben kommen weitere positive **Synergieeffekte** hinzu. Kostenintensive Funktionen, wie zum Beispiel Logistik oder Verwaltung können zusammengelegt werden und dadurch wesentlich effizienter arbeiten (**Fixkostendegression**). Die Kosten je Leistungseinheit sinken ohne einhergehende Qualitätseinbußen.



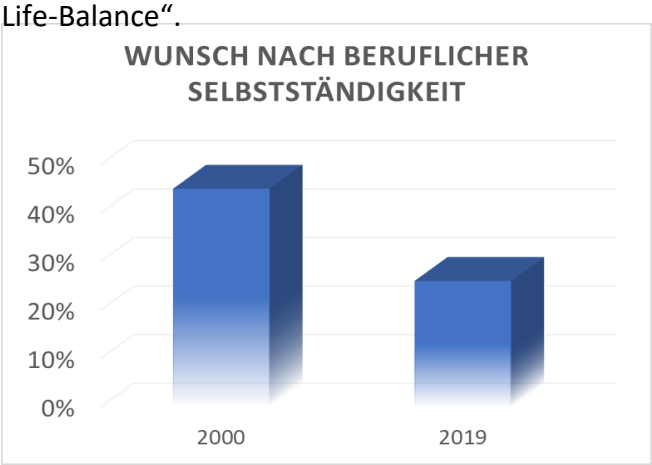
1 + 1 = 3 und 1 + 1 = 1,5

Zusammengefasst zeigt sich, dass in Bezug auf den Nutzen 1 + 1 = 3 und in Bezug auf die Kosten 1 + 1 = 1,5 bedeutet. Das Ergebnis dieser beiden „Gleichungen“ ist ganz einfach **„mehr Gewinn“.**

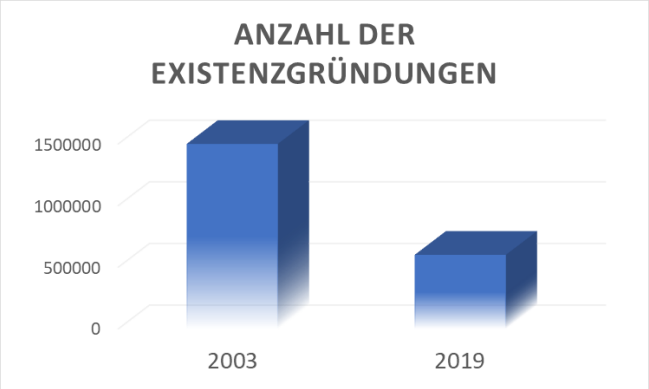
Die Gelegenheit ist günstig

Der demographische Wandel führt nicht nur zum bereits beleuchteten Fachkräftemangel sondern auch zu einem **Nachfolgermangel**. Nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) erreichen in den Jahren 2022 bis 2026 ca. 815.000 Inhaber von Familienunternehmen in Deutschland das Ruhestandsalter. Immer weniger Unternehmern gelingt eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie. Nicht viel aussichtsreicher ist die Suche nach einem existenzgründenden Nachfolger: Dies gelang 2019 nur in ca. 67.000 Betrieben.

Zusätzlich zur demographischen Lücke kommt der **Wertewandel**, der bei den jüngeren Generationen zu beobachten ist: Anstatt „ich will mein eigener Herr sein!“ zählt für viele jüngere Menschen nun vor allem eine verbesserte „Work-Life-Balance“.



Anteil der Erwerbsfähigen mit Wunsch nach beruflicher Selbstständigkeit; Quelle: KfW



Anzahl der Existenzgründungen hat sich von ca. 1,5 Mio. im Jahr 2003 auf 0,6 Mio. in 2019 reduziert. Quelle: KfW

Weiterhin üben neue digitale Geschäftsmodelle eine höhere Anziehungskraft auf Jüngere aus als traditionelle Betriebsformen. Dies alles führt dazu, dass viele Unternehmer aus der Baby-Boomer-Generation weder in der Familie noch im Unternehmen einen Nachfolger im klassischen Sinne finden. Fazit: Diese Entwicklungen bewirken, dass viele Unternehmer große Schwierigkeiten bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger haben und dadurch ein großes Angebot an **attraktiven Übernahmegelegenheiten** vorhanden ist.

Jedes Unternehmen ist eine einmalige Chance, die nicht wieder kommt

Wer einen weiteren Betrieb kauft, beweist und zeigt seinen **Erfolg**. Ähnlich einer Immobilie ist jedes Unternehmen einmalig und steht nur für ein **begrenztes Zeitfenster** zur Verfügung. **Einmalige Gelegenheiten** kommen nicht wieder. Wenn die Chance nicht genutzt wird, sichert sich eventuell ein direkter Wettbewerber die zahlreichen Vorteile und vergrößert seinen Marktanteil.

Der **Konzentrationsprozess** wird sich in allen Branchen weiter fortsetzen. Kleinere Unternehmen haben immer weniger Chancen auf Erfolg. Größere Unternehmen profitieren nicht nur von **höheren Gewinnen**, sondern erlangen zusätzlich **unternehmerische Freiheit** hinzu.

Durch die neue Größe können neue Strukturen und Prozesse geschaffen werden, die es dem Unternehmer erlauben, sich zunehmend **aus dem operativen Tagesgeschäft zurückzuziehen**: Der Unternehmer muss nicht mehr ständig im Unternehmen, sondern kann viel mehr an seinem Unternehmen arbeiten.

Wie unterstützt conlab Sie auf Ihren Weg zur regionalen Marktführerschaft?

Der gesamte M&A-Beratungsprozess kann in vier einzelne Schritte eingeteilt werden.

conlab-M&A-Beratungsprozess

1. **Strategiefindung**
2. **Suche und Vorselektion**
3. **Transaktion**
4. **Integration**

1. Strategie-Beratung

In einem ersten Schritt entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam eine **M&A-Strategie**. Welche **Ziele** werden mit einer Übernahme verfolgt? Welche Art von Unternehmen könnte eine sinnvolle Ergänzung zum eigenen Unternehmen sein? Welche Größe sollte das Unternehmen haben? Und in welchem **Zielgebiet** sollten wir suchen? Wie soll das Übernahmeziel nach der Akquisition in das eigene Unternehmen integriert werden?

Welches **Investitionsvolumen** steht zur Verfügung? Sollten wir passiv auf sich bietende Gelegenheiten warten oder aktiv auf die Suche gehen?

2. Potenzielle Unternehmen finden, ansprechen und vorselektieren

Haben Sie sich für eine aktive Strategie entschieden, sollten Sie den **Recherche**-Aufwand nicht unterschätzen. conlab kann die Suche und **Ansprache** der potenziellen Unternehmen vertraulich übernehmen und erst später Ihre Identität offenlegen. Erforderliche Vertraulichkeitsvereinbarungen werden vorbereitet. Die möglichen **Übernahmeziele** werden mit Ihrer zuvor erarbeiteten M&A-Strategie abgeglichen und vorselektiert.

3. Transaktionsberatung

Die für eine Übernahme in Frage kommenden und interessierten Unternehmen, die in die engere Wahl gekommen sind, werden durch conlab in einer sogenannten **„Due Dilligence“** genauestens durchleuchtet und bewertet. Anschließend begleiten wir die **Verhandlungen** und koordinieren gegebenenfalls die Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten wie z.B. Steuerberatern und Rechtsanwälten.

4. Post Merger Integration (PMI)

Nach erfolgreicher Transaktion gilt es, die mit der Übernahme verbundenen **Ziele auch tatsächlich zu erreichen**. Durch die Integration müssen die gewünschten **Synergieeffekte** nun gehoben werden. Mit der professionellen Begleitung durch conlab kann diese Herausforderung, die oft – nicht nur von KMU - unterschätzt wird, erfolgreich bewältigt werden.

Neben der **Integration** der verschiedenen Funktionen und Prozesse der beiden Unternehmen ist auch das Zusammenfügen der unterschiedlichen **Unternehmenskulturen** eine Herausforderung, die für Erfolg oder Misserfolg von entscheidender Bedeutung ist.

Läuft der Integrationsprozess mit unserer Unterstützung erfolgreich, kann mit der erworbenen **M&A-Kompetenz** das nächste Übernahmeziel anvisiert werden.

Kompetenzaufbau durch Know-how-Transfer

Gerade Unternehmen mit geringer Erfahrung im Zukauf von Unternehmen vermeiden durch eine **professionelle Begleitung im M&A-Prozess,** „Lehrgeld“ zu bezahlen. Gleichzeitig können eigene Kompetenzen durch den Know-how-Transfer von conlab zu Ihnen aufgebaut werden.

Fazit

Viele KMU werden insbesondere durch Fachkräftemangel am Erreichen ihrer **Wachstumsziele** gehindert. In zahlreichen Fällen kann sogar nicht einmal der Status quo gehalten werden, da durch natürliche Fluktuation frei werdende Stellen nicht wieder besetzt werden können. Das Unternehmen fällt zurück und **verliert Marktanteile**.

Wachstum durch Zukauf von Unternehmen wird an dieser Stelle von nur wenigen KMU als Alternative zum organischen Wachstum gesehen. Und dabei können mit einer zur eigenen Strategie passenden **Unternehmensakquisition** noch zahlreiche weitere Vorteile erreicht werden.

Nutzen Sie die **Chancen**, die sich aus den aktuellen Trends ergeben, statt einen Rückzugskampf gegen die Probleme und Risiken zu führen. Lassen Sie Ihr Unternehmen durch Zukäufe wachsen.

Mit professioneller Begleitung von conlab durch den gesamten **M&A-Prozess** erreichen Sie Ihre Ziele. Dabei ist der **Zeitpunkt mehr als günstig**: Mehr als 815.000 Unternehmen suchen in den nächsten Jahren einen Käufer.

Ihre Ansprechpartner

Dipl.-Betriebswirt (FH)
Peter Ludewig
Senior Consultant
Tel. 0172 / 419 34 64
pludewig@conlab.de
www.conlab.de/personal-page-peter-ludewig

Dr. Rüdiger Stroh
Senior Consultant
Tel. 0173 / 1 58 63 27
rstroh@conlab.de
www.conlab.de/personal-page-ruediger-stroh

Unser Profil

- **Erfolg durch Erfahrung:** Alle unsere Consultants sind Führungspersönlichkeiten mit über 20 Jahren operativer Management- und Beratungserfahrung.
- **Multi-Spezialisierung**: Wir arbeiten in interdisziplinären Teams aus Branchenfachleuten und Themenspezialisten zusammen.

Peter Ludewig (zertifizierter M&A-Professional) bringt über 30 Jahre Führungs- und Managementerfahrung aus Handel und Industrie in verschiedenen Branchen mit. Als Geschäftsführer konnte er u.a. mehr als zehn M&A-Transaktionen erfolgreich leiten. Als Unternehmensberater konnte er mehr als 50 M&A-Transaktionen erfolgreich abschließen.

Dr. Rüdiger Stroh ist Experte für die profitable Aufstellung von Unternehmen mit Fokus auf operationale Excellence. Er bringt eine 30-jährige Erfahrung als Manager, Werkleiter und GF im industriellen Umfeld mit und hat in dieser Zeit auch viele Changemanagement Projekte verantwortet. Seit 2 Jahren ist er als Unternehmensberater tätig.

Impressum

conlab Management Consultants GmbH
conlab Unternehmerverbund
Königsallee 61 · D - 40215 Düsseldorf
www.conlab.de

Bildrechte: Adobe Stock