

Androschin & Partner

Akquisitionen als Chance in der Krise nutzen: Markt- und Wettbewerbsstrukturen nachhaltig verändern

Wie jede Krise im Maschinen- und Anlagenbau wird auch die derzeitige extrem herausfordernde Situation dazu führen, dass sich Märkte konsolidieren – und wie immer werden diejenigen Unternehmen gestärkt aus der Krise hervorgehen, denen es gelingt, die Chancen durch Akquisitionen in einem dafür günstigeren Umfeld zu nutzen.

Krisen führen immer dazu, dass sich die Anzahl der Anbieter verringert, somit die Fragmentierung bestimmter Märkten abnimmt – und der Marktanteil der führenden Anbieter wächst. Dieser Effekt lässt sich für viele Branchen des Maschinenbaus und insbesondere nach den Krisenjahren 1992–94, 2001/2002 und 2009/2010 an vielen Beispielen dokumentieren.

Dabei nutzen führende Unternehmen die Krise jeweils nicht nur dazu, über Akquisitionen in den bereits bedienten Märkten Marktanteile zu gewinnen. Sie suchen und finden auch Chancen in komplementären Märkten, etwa um das Ziel einer horizontalen oder vertikalen Integration zu verfolgen. Sie verbreitern sich also entweder, um beispielsweise künftig gesamte Prozessketten anzubieten, oder sie erweitern sich in Richtung bisheriger Lieferanten oder Wertschöpfungspartner, etwa indem sie die Entwicklung und Produktion kritischer Komponenten insourcen oder in das Systemgeschäft einsteigen. Damit verändern diese Unternehmen aktiv die Markt- und Wettbewerbsstrukturen – und das deutlich schneller als außerhalb von Krisenzeiten – und profitieren davon nachhaltig nach der Krise.

Die letzten Jahre waren geprägt durch außergewöhnlich hohe Bewertungsniveaus, unter anderem getrieben durch sehr niedrige Zinsen und ein hohes Maß an Liquidität in den Anlagemärkten. Teilweise war es auch sehr schwierig, sich in Auktionen gegenüber Finanzinvestoren durchzusetzen. Dies hat sich bereits heute verändert, und es ist davon auszugehen, dass die derzeitige Situation zumindest kurzfristig bestehen bleibt. Es ist deutlich schwieriger geworden, Leveraged-Buy-out-Finanzierungen (in Höhe von 50 bis 70 % des Unternehmenswerts) von den Banken zu bekommen. Diese Tatsache sowie das wirtschaftliche Umfeld machen es Finanzinvestoren schwer, Akquisitionen zu realisieren. Industrieunternehmen, die nicht von derartigen Finanzierungsformen abhängen und beispielsweise auch Synergien realisieren können, haben in diesem Bereich derzeit signifikante Vorteile.

Die Planungen für 2020f sind hinfällig, und die Unternehmenswerte werden sich vermutlich analog zu den Bewertungen auf den Finanzmärkten um mindestens 35 % nach unten anpassen. Die Verkaufsbereitschaft vieler Eigentümer wird

zunehmen, und die Toleranz mit Blick auf Übernahmen durch die Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten wird steigen. So ist etwa davon auszugehen, dass die Automobilhersteller eine Übernahme unter Herstellern von Automotive Production Systems heute entspannter hinnehmen werden, als dies noch vor der Krise der Fall gewesen wäre.

Unser Ansatz:

Wir schlagen folgende Vorgehensweise vor:

- Strategie schnell und pragmatisch überprüfen und gegebenenfalls anpassen, vor allem hinsichtlich der Produkt-/Marktpositionierung. So lässt sich sicherstellen, dass veränderte Rahmenbedingungen auch in der Strategie Berücksichtigung finden
- Unterschiedliche Handlungsräume bzw. „Spielfelder“ definieren, z. B. Gewinn von Marktanteilen in angestammten Märkten, regionale Expansion, Globalisierung, Manufacturing Footprint, horizontale Integration, vertikale Integration
- „Spielfelder“ kurz analysieren und bewerten – hinsichtlich ihrer Attraktivität, der Machbarkeit, der kurzfristigen Umsetzbarkeit und der Möglichkeit von Akquisitionen
- Die am höchsten priorisierten Handlungsräume detaillieren; Longlists an potenziellen Akquisitionszielen ausarbeiten; Ziele analysieren und bewerten; Shortlists erstellen
- Target-spezifische Vorgehensweisen inklusive der jeweiligen „Story“ entwickeln; je spezifischer und je mehr auf die individuellen Gegebenheiten angepasst die Ansprache erfolgt, desto höher ist erfahrungsgemäß die Erfolgswahrscheinlichkeit
- Transaktion durchführen; Integration/Entwicklung eines Integrationskonzepts vorbereiten

Eine Krise hat immer disruptive Auswirkungen auf die Markt- und Wettbewerbsstrukturen. In der Krise ändern sich diese Strukturen meist in sehr kurzer Zeit (6–12 Monate) stärker als in langen Aufschwungzeiten von 6 bis 8 Jahren. Wer diese Chance verpasst, wird erleben, dass andere gehandelt haben – und dass sich die Strukturen zum Schaden des eigenen Unternehmens verändert haben. Wer hingegen agiert, kann die Markt- und Wettbewerbsstrukturen zu seinen Gunsten verändern. Abwarten ist keine gute Handlungsoption.

Androschin & Partner unterstützt regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau bei der Entwicklung von Akquisitionsstrategien, deren Umsetzung sowie der anschließenden Post-Merger-Integration. Hier haben wir beispielsweise Projekte in der Hydraulik, der Automatisierungstechnik, in der Pharma- und

Nahrungsmittelprozesstechnik sowie in der Kunststoffmaschinen-, Verpackungsmaschinen- und Werkzeugmaschinenindustrie durchgeführt.

Androschin & Partner

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, die Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner Management Consulting GmbH
Sandgrube 29
CH-9050 Appenzell