VDE-AK Unternehmensmanagement

„M&A im Technologieumfeld – die Rolle der Commercial Due Diligence für einen erfolgreichen Unternehmenskauf"

Der VDE-AK Unternehmensmanagement greift das Thema Markt- und Technologieanalyse im Rahmen von Unternehmenskäufen in einem weiteren Impulsvortrag auf.

Der Unternehmenskauf ist in Technologiemärkten ein Grundwerkzeug der Geschäftsentwicklung. All zu oft ist unter Wettbewerbsgesichtspunkten ein schnellerer Marktzugang oder der zügige Zugriff auf ergänzende Produkte und/oder Fähigkeiten zur Umsetzung der Unternehmensstrategie über Merger& Aquisitions, kurz M&A, notwendig. Eine interne Entwicklung würde zu lange dauern. Ein Kauf ist dann oftmals die einzige Option.

Gleichzeitig sind jedoch die Risiken eines Unternehmenskaufes nicht unbeträchtlich. Neben den notwendigen formalen, kaufmännischen und legalen Prüfungen (Financial, Legal und Tax Due Diligence) ist daher die sogenannte Commercial oder Strategie Due Diligence (Markt, Wettbewerb, Technologie, Kultur) zunehmend raumfordernd im M&A Prozess.

Im Vordergrund der so genannten ‚Commercial Due Diligence' stehen Fragen wie: Wie kann das Zielunternehmen die eigene Strategie effektiv unterstützen? Was ist der adäquate Kaufpreis? Passt das Unternehmen kulturell? Wie und in welcher Tiefe kann es / sollte es ins Unternehmen integriert werden?

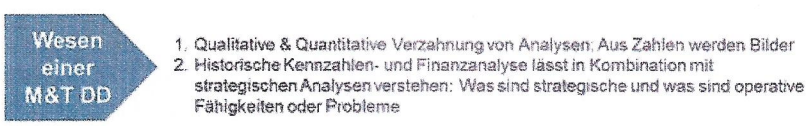
Diese unternehmerischen Fragen muss ein M&A Prozess im Kern zusätzlichen zu den kaufmännischen und juristischen Fragen beantworten, soll der Kauf Wert zum Unternehmen addieren und nicht vernichten. Allzu oft werden Due Diligences jedoch noch immer auf die formalen Aspekte der ordentlichen Unternehmensführung beschränkt.

Die Grafik zeigt typische Zielsetzungen einer Commercial Due Diligence in zwei Kernfeldern auf:

1) Standalone Wert des Kandidaten und
2) Entwicklungsperspektiven im eigenen Unternehmensverbund.

Die Commercial Due Diligence ist somit die alleinige, unternehmerische Beurteilung des Investitionsvorhabens. Anhand der strategischen und operativen Bewertungsergebnisse kann die Geschäftsplanung des Verkäufers

Grafik: Dewey und Partner



Quelle: Dewey & Partner

plausibilisiert werden. Die notwendige Branchenexpertise stammt dabei von Strategieberatungen und selektiv auch aus eigenem Haus des potentiellen Käufers.

Dabei kann diese vollständigere Prüfung durch eben diese strategische Branchenexpertise zusätzlich auch wiederum den Juristen und Wirtschaftsprüfern wertvolle Hinweise zu deren Aufgaben in Beurteilung der ordentlichen Unternehmensführung liefern wie z.B. Vermögensbewertungen, Vertragsrisiken oder Cash Flow Betrachtungen. Voraussetzung dazu ist es, dass die unterschiedlichen Fakultäten zu einem interdisziplinären Team mit klar verteilten Rollen und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Abläufen aufgesetzt werden.

Typische organisatorische Fragen des M&A Projektmanagements sind hier:

- Wie sieht ein typisches M&A Vorgehen mit dem Schwerpunkt der Commercial Due Diligence aus?
- Wie ist die Arbeitsteilung zwischen Commercial, Finance, Tax und Legal Due Diligence? Welche Übergabepunkte mit welchen Inhalten zu welchem Zeitpunkt sind notwendig?
- Welche Inhalte soll die Commercial Due Diligence haben? Sollte eine Pre Due Diligence Phase vorgeschaltet werden, um die Risiken und Kosten zu kontrollieren?
- Welche Rolle spielen die typischen Meilensteine in einem M&A Prozess wie das Information Memorandum, das Memorandum of Understanding und der Letter of Intent?
- Bis zu welchem Meilenstein sollten welche Prüfungen und Ergebnisse der Analysen stattgefunden haben?
- Wie sollte eine Due Diligence aufgebaut sein, um das M&A Projekt erfolgreich durchzuführen/abzulehnen?

Diese Zusammenfassung zum Thema ‚Commercial Due Diligence' bei Unternehmenskäufen auf Basis unterschiedlicher Projektbeispiele aus dem Industrie- und Beratungsalltag zeigt, dass hier vielfach Mehrwert geschaffen werden kann: Strategischer Vorteil, Angemessenheit des Kaufpreises sowie rechtzeitige Integrationsüberlegungen.

Der vollständige Vortrag kann aus dem Veranstaltungsarchiv des VDE AK Unternehmensmanagement unter www.vde-suedbayern.de oder unter www.dp-mc.de/news heruntergeladen werden.

Christoph Dewey
Dewey & Partner Management Consultants