

M&A quer gedacht: Neue Handlungsspielräume an den Grenzen der Strategie



© Tim/Fotolia.com

In einer vernetzten Welt braucht es für viele Unternehmen neue strategische Handlungsalternativen. Richtig eingesetzte M&A-Prozesse sind in dieser Denkwelt weder Selbstzweck noch alternativlos, sondern vielmehr eines von vielen sehr mächtigen Werkzeugen zur Veränderung.

Dieser Artikel betrachtet die Handlungsoptionen unternehmensstrategischer Planung in zunehmend unberechenbaren wirtschaftlichen und politischen Umfeldern aus der Perspektive der M&A-Beratung. Hinterfragt wird dabei das Dogma vom Wachstum um jeden Preis, selbst den der eigenen Handlungsspielräume. Dies umso mehr, als sich in der vernetzten Welt eine ganze Palette von Strategie-Alternativen auftut: „Make or Buy“ sind beileibe nicht mehr die einzigen Alternativen für Unternehmen, die in unüberschaubaren Umfeldern wachsen und trotzdem agil bleiben wollen.

Die Welt ist VUCA

Im Blog einer dynamischen, international vernetzten österreichischen Digital-Agentur wurde jüngst gefragt, wie eigentlich langlaufende Entwicklungsprojekte sinnvoll planerisch und kalkulatorisch aufzusetzen sind, wenn schon beim Start feststeht, dass sich wichtige technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen unterwegs mehr als einmal dramatisch verändern werden (Netural, Agilität funktioniert nicht ohne Regeln – im Gegenteil, <https://www.netural.com/de/news/agilitat-funktioniert-nicht-ohne-regeln-im-gegenteil/>, Abruf am 24.07.2017.). Solche Unsicherheiten sind verbreitet und berühren alle unternehmerischen Fragen von der Projektplanung bis zur generellen Zukunftsperspektive großer Konzerne. Immer öfter wird in Chefetagen gerätselt, worauf Strategien zu gründen sind, wenn die einzige belastbare Vorhersage der ständige Wandel ist.

In der Welt der Merger- & Acquisitions-Beratung ist Unberechenbarkeit seit jeher eine der wenigen verlässlichen Konstanten, denn wo Unternehmen verschmolzen werden, ergibt eins und eins nicht immer zwingend zwei. Dies ist vor allem der

Tatsache geschuldet, das M&A-Prozesse nicht Maschinen bearbeiten, sondern vielmehr soziale Systeme – Systeme also, die sich der simplen Verrechnung von Ursache und Wirkung, Input und Output, Investition und Verzinsung entziehen. Sie sind VUCA – in einem Wirtschaftsumfeld, das ebenfalls von Tag zu Tag mehr VUCA wird.

VUCA ist ein Begriff aus der militärstrategischen Planung. Eingeführt wurde er ursprünglich am U.S. Army War College (Stiehm/Townsend, The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy, 2002, S. 6.). VUCA ist ein Akronym, zusammengesetzt aus „volatility“, „uncertainty“, „complexity“ und „ambiguity“. Dass der Begriff auch in der Management-Theorie zunehmend Terrain erobert, darf als ein Zeichen der Zeit gewertet werden. Mittlerweile hat sich auch eine Übersetzung ins Deutsche in der Literatur verbreitet: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz (Scheuss, Handbuch der Strategien, 3. Aufl. 2016, S. 269.). Man kann auch von den „vier U´s“ sprechen: Unbeständigkeit, Ungewissheit, Unüberschaubarkeit und Uneindeutigkeit. Diese „vier U´s“ sind heute im unternehmerischen Umfeld allgegenwärtig, wenn neue Projekte aufgesetzt werden, Investitionen zu budgetieren sind und Entscheidungen anstehen, an denen das Schicksal ganzer Unternehmen hängt. Wie soll man in einer wankenden Welt Risiken bewerten und schultern?

Einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch

Bei Betrachtung von VUCA-Umfeldern wird offenbar: Was nicht einfach ist, ist häufig nicht einmal „einfach kompliziert“. Denn Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind vielgestaltig. Sie können „einfach“, „kompliziert“, „komplex“ oder „chaotisch“ ausfallen.

- „Einfach“ sind Situationen, in denen Orientierung und Entscheidungsfindung linear und deshalb komfortabel ausfallen: Kausalitäten sind klar absehbar, und „beobachten – einordnen – handeln“ führt in solchen Fällen zu einem sicher absehbaren Ergebnis. Frei nach Heinz von Försters „Trivialen Maschine“ (von Förster, in: Schmidt (Hrsg.), Wissen und Gewissen, 2. 1994, S. 245.) findet man solche Zusammenhänge nur mehr in technischen Systemen; lebendige – und daher auch soziale – Systeme unterscheiden sich grundlegend von diesen und gehorchen anderen Zusammenhängen.
- „Kompliziert“ sind Situationen, in denen der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung nur durch sorgfältige Analyse erkennbar wird. „beobachten – analysieren – handeln“ führt hier zum absehbaren Erfolg.
- „Komplex“ wird die Sache, wenn sich der Ursache/Wirkungs-Zusammenhang der Analyse entzieht und erst – wenn überhaupt – im Nachhinein erkannt werden kann „It’s complicated to send a rocket to the moon. ... Raising a child, on the other hand, is complex.“ (Segal, It’s Complicated: Making Sense of Complexity, <http://www.nytimes.com/2010/05/02/weekinreview/02segal.html>, Abruf am 24.07.2017), brachte es schon Brenda Zimmerman, eine Professorin an der Schulich School of Business in Ontario, auf den Punkt.
- „Chaotisch“ sind Lagen, in denen die Kausalität endgültig verschwunden ist und – zumindest aus unserer Perspektive – der Zufall regiert.

Steuerung ohne Referenz: Effectuation

Dies führt uns zur Frage, ob es überhaupt möglich ist, ohne kausale Grundlagen zu agieren, beziehungsweise ohne Referenzen zu steuern. „Durchaus“, lautet die Antwort: „handeln – beobachten – handeln“ ist das tägliche Brot erfolgreicher M&A-Manager. Dazu muss man sich allerdings vom Anspruch trennen, dass wirklich alles exakt so läuft, wie prognostiziert und geplant. Je weniger Gewissheit über den Verlauf eines Prozesses besteht, desto wichtiger wird für Entscheidungsträger das sichere Wissen, wie sie beobachten, was sie beobachten und wie ihre Beobachtungen in ihre nächsten Handlungen einfließen müssen.

Diesen Umgang mit Unwägbarkeiten nannte man einst „geschäftlicher Riecher“, aber mittlerweile ist er Gegenstand eines eigenen Wissenschaftsfaches namens Effectuation-Forschung, mit Professor Saras D. Sarasvathy (Sarasvathy, Effectuation, 2008, S. 65.) von der University of Virginia als Pionier.

Effectuation bricht mit der traditionellen kausalen Logik und trifft eine neue Grundannahme über das Wesen der Zukunft: Behauptet die kausale Logik, dass wir nur das, was wir vorhersagen können, auch steuern können, so meint Effectuation, dass all das, was wir steuernd beeinflussen können, nicht vorhergesagt werden muss. Dieser sehr agile Ansatz gestattet es, Entscheidungen zu treffen, obwohl belastbare Prognosen im volatilen Umfeld unmöglich sind.

Umgelegt auf M&A bedeutet das, dass z.B. Partner gesucht werden, die bereit sind, unter Ungewissheit verbindliche Vereinbarungen einzugehen und eigene Mittel zur Kreation der Gelegenheit beizutragen. Oder es werden in M&A-Prozessen unerwartete Ereignisse nicht als Bedrohung, sondern als Hebel gesehen, um sie in neue Gelegenheiten zu transformieren.

Von der Sicherheit zur Selbst-Sicherheit

Dieser Schritt aus der gewohnten Sicherheit führt zur Selbst-Sicherheit und befähigt, Paradoxien zu erkennen und zu managen, Ungewissheit nicht in Scheingewissheit zu verbiegen und sie vielmehr als Quelle der Hinterfragung und Beobachtung zu nützen.

Wir betreten einen Denk-Raum, in dem wir souverän mit dem Konzept der Leerstelle operieren: Die gesamte (zu gestaltende) Organisation wird zum „noch nicht Bezeichneten“, zum Nomen Nominandum: die „Organisation N.N.“. In unserem Buch beschreiben wir sie als Rahmen für „Prozesse der Ermöglichung“ (Ehmer/Regele/Regele/Schober-Ehmer, ÜberLeben in der Gleichzeitigkeit, 2016, S. 30.), für ein ständiges Jonglieren mit Ideen, Optionen, Prozess-Designs und Führungsmaßnahmen, durch das sich Unternehmen laufend neu erfinden. Strategie ist nicht unmöglich geworden. Sie ist nur nicht mehr linear.

„Ist mein Geschäftsmodell noch zukunftsfähig?“

Das Jonglieren mit Optionen, das ständige Neuerfinden der Organisation und das regelmäßige Hinterfragen des eigenen Geschäftsmodells ist also unerlässlich. Doch der Umgang mit den nicht selten paradoxen Ergebnissen erfordert Mut. Schon in der

Frage, welche Nutzen das Unternehmen eigentlich generiert und generieren will, lauert das erste Dilemma:

Soll man Diversitäts-Denkern wie dem Genetiker Markus Hengstschläger folgen? In seinem Buch „Die Durchschnittsfalle“ spricht er Monokulturen rundweg die Zukunftsfähigkeit ab (Hengstschläger, Die Durchschnittsfalle, 2012, S. 176.).

Möglichst viele, möglichst verschiedene Individuen im System zu vereinen, sei die mächtigste Waffe auf dem Weg in eine unbekannte, unabsehbare Zukunft, schreibt er. Ist es also sinnvoll, sich möglichst breit und divers aufstellen?

Oder soll man doch lieber Komplexitäten reduzieren und das System durch gezieltes Weglassen stromlinienförmig auf das Wesentliche fokussieren? Aber wenn ja – mit welchem Fokus?

Konventionelles Management-Denken stockt spätestens hier, denn es bleibt im Abwägen der jeweiligen Vor- und Nachteile des „Entweder-Oder-Prinzips“ stecken oder orientiert sich letztlich an der Konkurrenz: In bereits gesättigten Märkten, den sogenannten „Red Oceans“, messen sich Manager mit ihren direkten Konkurrenten, um sie zu schlagen und die existierende Nachfrage zu nutzen. Oft nicht sehr erfolgreich. Im Gegensatz dazu zielt die „Blue Ocean Strategy“ (Kim/Mauborgne, Blue Ocean Strategy, 2015, S. 3.) darauf ab, neue Märkte, die neue Nachfrage erzeugen, zu erschließen.

Agil denkende Manager sind in der Lage, lustvoll – auch mit paradoxen – Fragen zu spielen und dabei neue, zusätzliche oder alternative Nutzen zu (er)finden, die sich künftig generieren ließen: Wer sind heute unsere Kunden? Wer sind unsere Nicht-Kunden? Wie machen wir Nicht-Kunden zu Kunden? Und welche Strukturen würde das erfordern?

Neu Erfinden entlang der Wertschöpfungskette

Traditionell wurden M&A-Prozesse bisher in drei Dimensionen betrachtet: Zugang zu neuen Märkten, Zugang zu neuen Technologien oder Zugriff auf zusätzliche Kapazitäten waren bis in jüngste Vergangenheit die akzeptierten Gründe für ein diszipliniert auf seine Kernkompetenzen fokussiertes Unternehmen, über M&A nachzudenken. Neuerdings finden sich konservative Kernkompetenz-Denker allerdings immer öfter links und rechts überholt: Junge, aufstrebende Unternehmen greifen immer öfter über ihre bisherige „Stufe“ in der Wertschöpfungskette hinaus, erfinden sich neu und erdenken innovative Geschäftsmodelle, die vorher noch gar nicht so existierten; in denen sie Wertschöpfungsstufen kreativ zusammenlegen oder gelegentlich einfach auslassen.

Je besser ein Unternehmen seine Wertschöpfungskette bis zum Endkunden versteht, desto mehr Optionen zur kreativen Veränderung werden sichtbar. Und damit rückt auch M&A in ein neues Licht: Die neue – und damit vierte – M&A-Dimension ist der Zugang zu neuen Wertschöpfungsstufen.

Eliminate? Reduce? Raise? Create?

Die kritische Betrachtung jeder einzelnen Wertschöpfungsstufe eines Geschäftsmodells stellt Fragen, die sich sowohl an der Angebots- als auch der

Nutzeninnovation orientieren, wie z.B.:

- Wie sieht unsere Divergenz zum Wettbewerb aus?
- Wie bekommt der Kunde höheren Nutzen zu einem vernünftigen Preis?
- Was sind unsere wichtigsten Werttreiber, und wo stehen wir, was sie betrifft?
- Wo steckt das meiste Geld, was treibt unsere Kosten, und wie ist die Entwicklungsperspektive?
- Was können wir allenfalls weglassen, ohne Terrain aufzugeben?
- Welche unserer Kernkompetenzen lassen sich erfolgversprechend auf neue Märkte übertragen?

Aus den Antworten erwachsen Veränderungsperspektiven, die in vier Richtungen weisen, die ihren Ursprung in der „Blue Ocean Strategy“ haben:

1. „Eliminate“ bedeutet den radikalen Bruch und den Rückzug aus einem Geschäftsfeld oder einer Wertschöpfungsstufe,
2. „Reduce“ ist eine Aktivitätseinschränkung, etwa ein Investitionsstopp, eine Budgetdeckelung oder ein Abbruch von Forschungs- und Entwicklungsarbeit in einem bestimmten Feld,
3. „Raise“ ist das Gegenteil von „Reduce“, die gesteigerte Investition von Brainpower, Manpower und/oder Investitionen, und
4. „Create“ beschreibt die innovative Ergänzung des Geschäftsmodells um neue Kompetenzen oder Wertschöpfungsstufen.

Damit kann man sich aus dem alten Dilemma lösen; statt Fokus oder Breite erreicht man einen viel ausdifferenzierteren Weg, sein Geschäftsmodell neu aufzustellen.

M&A-Prozess als Erweiterung des Möglichkeitsraumes

Gerade Überlegungen zu „Eliminate“ und „Create“ führen oft in einen M&A-Prozess als logischen Weg zur Erweiterung des eigenen Möglichkeitsraumes.

Dass die Strategie zum Umbau des Geschäftsmodells zu Ende gedacht sein soll, bevor eine Einkaufstour beginnt, sollte nicht eigens erwähnen werden müssen, aber angesichts der Tatsache, dass weltweit acht von zehn Mergers oder Acquisitions alles andere als die prognostizierten Erfolge produzieren (Dröse, Integrationsmanagement bei Mergers & Acquisitions, 2. Aufl. 2016, S. 16.), sei trotzdem darauf hingewiesen.

Was braucht es für den Erfolg?

- intellektuelle Ehrlichkeit, denn ohne völlige Klarheit über Gründe und Motive des Wunsches nach Wachstum ist keine seriöse Abwägung von Kosten, Nutzen und Risiken möglich
- kluge Balance, denn die Entscheidung über eine passende Mischung aus internem und externem Wachstum verlangt Fingerspitzengefühl und realistische Selbsteinschätzung
- strategische Bandbreite, denn die Entscheidung zwischen Unternehmenskauf, Allianz, Joint Venture, Lizenzierung und anderen Optionen ist mehr als nur ein Rechenbeispiel
- planerische Kompetenz zur Erarbeitung einer maßgeschneiderten M&A-Strategie
- realistische Zugänge in der Auswahl angemessener Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Zielunternehmens und
- kluges Timing bei der Vorbereitung und Sicherstellung der geeigneten Ressourcen (Personal und Qualifizierung) für einen Akquisitionsschritt.

In der Realität lautet für viele Manager der globale Konsens unserer Zeit: Groß ist

gut, größer ist besser, wahnsinnig groß ist wahnsinnig gut. Und wenn weiteres Wachstum nicht auf organischem Wege zu erreichen ist, wird es eben gekauft. Nicht selten belohnen irrational überhöhte Bewertungs-Multiples hemmungslos aufgeblähte Unternehmensgrößen und provozieren damit ein immer aggressiveres Rattenrennen, koste das Wachstum, was es wolle.

Nicht selten hakt es auch bei der Intellektuellen Ehrlichkeit: Hinter der Kulisse einer zwingenden BCG-Matrix verbergen sich oft durchaus persönliche Motive und nicht wenige M&A-Stories lassen sich im Rückblick eher psychologisch als logisch verstehen.

Obwohl M&A eine kluge Antwort sein kann, ist sie nicht immer die einzige. Fragen wie „Wozu überhaupt weiterwachsen?“ oder „Gibt es wirklich keine Alternativen zu M&A?“ zu thematisieren mag im Kontext von Unternehmensstrategie-Diskussionen an Ketzerei grenzen. Berechtigt und wichtig sind sie trotzdem. Denn andere Unternehmen „anzugreifen“, zu „übernehmen“ und zu „beherrschen“, um Zugriff auf benötigte Technologien, Kapazitätsreserven, Märkte oder eben neuen Kompetenzen zu erlangen, ist eigentlich unkreatives und vor allem gefährlich unflexibles Eroberer-Denken aus dem industriellen Paläolithikum (oder, wenn man nicht ganz so streng sein möchte, veraltetes „Red Ocean“-Denken).

Angesichts wachsender Unsicherheit und Unplanbarkeit sind agile, flexible, situativ aufgebaute und bei Bedarf im Handumdrehen um- oder abgebaute Netzwerkstrukturen immer öfter eine überlegene Lösung: Wo die Struktur von heute vielleicht schon morgen von vorgestern ist, wird Besitz zur Belastung. Umso mehr, als beim aktuellen Stand der globalen wirtschaftlichen Vernetzung dem Aufbau innovativer Zusammenarbeits-Modelle kaum mehr Grenzen gesetzt sind.

Make or Buy? – Die Alternativen

- „Make or Buy?“ ist für die Organisation N.N. nicht mehr die zentrale Frage, sondern nur mehr der Einstieg in einen kreativen Nachdenkprozess über eine Welt von Wachstumsmöglichkeiten. In der neuen Welt der „Sharing Economy“, grenzenloser Mobilität und einer digital lückenlosen Vernetzung verfügen Strategen über eine neue und noch nie da gewesene Breite an Optionen, die einzeln oder in smarten Kombinationen implementiert werden können, um Wachstumsziele sicher und ohne unerwünschte Nebenwirkungen zu erreichen:
- „Make“ ist der organische Lösungsweg: Man schöpft die bestehenden Kompetenzen, Stärken und Ressourcen des eigenen Unternehmens aus, um die selbst gesetzten Ziele aus eigener Kraft zu erreichen, und vermeidet das mit M&A stets verbundene Risiko eines organisatorischen Burnouts.
- „Buy“ ist im Gegensatz dazu die anorganische Lösung: Erforderliche Ressourcen werden per M&A erworben. Dabei häufig unterschätzte Komponenten des Kaufpreises sind der Verlust von Flexibilität, die beträchtliche Last der Integrationsarbeit und das nicht unbeträchtliche Risiko des Scheiterns.
- „Seed“ entspricht dem „Anpflanzen“ von neuen Kompetenzen oder ganzen Wertschöpfungsstufen im Start-up-Markt – speziell, wenn es sich bei diesen um neue Technologien handelt, die in dieser Form am freien Markt noch nicht verfügbar sind.
- „Shared Buy/Shared Rent“ ist eine kreative – immer mehr genutzte – Alternative zu

„Buy“: In Konsortien, Syndikaten und ähnlichen Sharing-Modellen werden Zugriff, Kosten, Risiken und natürlich auch Gewinne geteilt. Ein solcher Abschied vom Egoismus des alleinigen Besitzens bringt den Vorteil, Risiken und Lasten des M&A-Prozesses nicht alleine schultern zu müssen.

- „Rent“: Die erforderlichen Ressourcen werden temporär und mit höchster Flexibilität über Netzwerkarbeit auf dem freien Markt organisiert. Hier findet sich eine enorme Bandbreite von Optionen: Lizenzierung, Interimszukauf, Leasing, temporäre Spezialressourcen, etc. – alles geht. Und nichts ist im Bedarfsfall unumkehrbar.
- „Cooperate“: Joint Ventures oder ähnliche längerfristig projektierte Allianzen mit anderen Marktplayern sichern den Zugriff auf Ressourcen, die nicht umstandslos frei auf dem Markt verfügbar sind.
- Viele weitere Varianten; wenn der kreative Prozess einmal in Gang gesetzt ist, gibt es kaum Grenzen.

Sell? Noch ein Wort zu Strategic Divestments

Die Liste der Optionen wäre unvollständig ohne die Betrachtung der Möglichkeit eines strategischen Rückzuges: Auch ein kluges Divestment, also ein Verkauf, ist – gemäß unserer Handlungsoption „Eliminate“ – eine Option. Eine Option, die nicht nur Komplexität reduziert, sondern auch gleichzeitig dem Unternehmen Kapital verschafft, welches wieder gewinnbringend in das Kerngeschäft investiert werden kann. 84 Prozent der Befragten in einer Studie von Ernst&Young (Ernst & Young, Global Corporate Divestment Study, 2016, S. 3, abrufbar unter:

http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/services/transactions/GDS-2016-01/pdf/EY_Global-Corporate-Divestment-Study_2016.pdf, Abruf am 24.07.2017.) gaben an, dass ihre Divestments dem verbleibenden Kerngeschäft einen höheren Wert verschafft haben. Leider liegt es nicht in der DNA eines typischen Managers oder Unternehmers, sich von Dingen zu trennen, und damit wird diese Option vergleichsweise selten gewählt. Darüber hinaus soll es Manager geben, die sich selbst und ihren Stakeholdern ungerne eine mögliche Fehlentscheidung aus der Vergangenheit, die z.B. auf falschem Wachstumsehrgeiz beruhte, eingestehen.

Um heute richtige Entscheidungen treffen zu können, braucht es Ehrlichkeit und Klarheit betreffend der Motive, einen guten Überblick über die Optionen und ein differenziertes Denken in Alternativen entlang der Wertschöpfungskette. M&A als Zugang zu neuen Wertschöpfungsstufen kann hier ein sehr mächtiges Werkzeug zur notwendigen Veränderung bzw. zum gewünschten Wachstum sein.

Zusammenfassung

Unbeständigkeit, Ungewissheit, Unüberschaubarkeit und Uneindeutigkeit sind im wirtschaftlichen Umfeld allgegenwärtig. Unternehmen finden sich immer häufiger in komplexen oder chaotischen Situationen, in denen konventionelles Kausalitätsdenken keine sinnvollen strategischen Antworten zu liefern vermag. Erfolgreichen Umgang mit chaotischen Situationen und paradoxen Entscheidungsanforderungen bietet die Betrachtung der Organisation als Nomen

Nominandum: die Organisation N.N. als offener, in ständiger Veränderung begriffener Denk- und Gestaltungsraum, in dessen Mittelpunkt die Generierung von Kundennutzen steht, und in dem eine agile Anpassung des Geschäftsmodells in alle Richtungen möglich wird: eliminate, reduce, raise, create! Strategie ist trotzdem möglich, sie kann nur nicht mehr ausschließlich in linearen Kausalitäten betrachtet werden. M&A ist in dieser Denkwelt weder Selbstzweck noch alternativlos, sondern vielmehr eines von vielen sehr mächtigen Werkzeugen zur Veränderung. An die Seite von „Make oder Buy“ treten in einer vernetzten Welt neue strategische Handlungsalternativen. Umso erfolgswichtiger wird intellektuelle Ehrlichkeit der Entscheider und die Klarheit über alle Motive, die der Planung zugrunde liegen: Das agile und differenzierte Denken in Alternativen entlang der Wertschöpfungskette beginnt im Kopf und ersetzt zusehends Prestigedenken und falschen Wachstumsehrgreiz.

Autoren

Wolfgang Regele, internationaler M&A-Berater, Gesellschafter Sazun GmbH, Salzburg, und Partner des Redmont Consulting Cluster. (Kontakt: regele@sazun.net)
Doris Regele, Organisationsberaterin, Gesellschafterin Redmont GmbH, Wien, und Partner des Redmont Consulting Cluster. (Kontakt: d.regele@redmont.biz)

Web:<https://www.cf-fachportal.de/meldungen/ma-quer-gedacht-neue-handlungsspielraeume-an-den-grenzen-der-strategie/>