



# Wie Spitzenmanager die Digitalisierung voranbringen

Eine Analyse von Tiefen-Interviews mit Verantwortlichen aus Führungsgremien der deutschen Wirtschaft

In Kooperation mit:



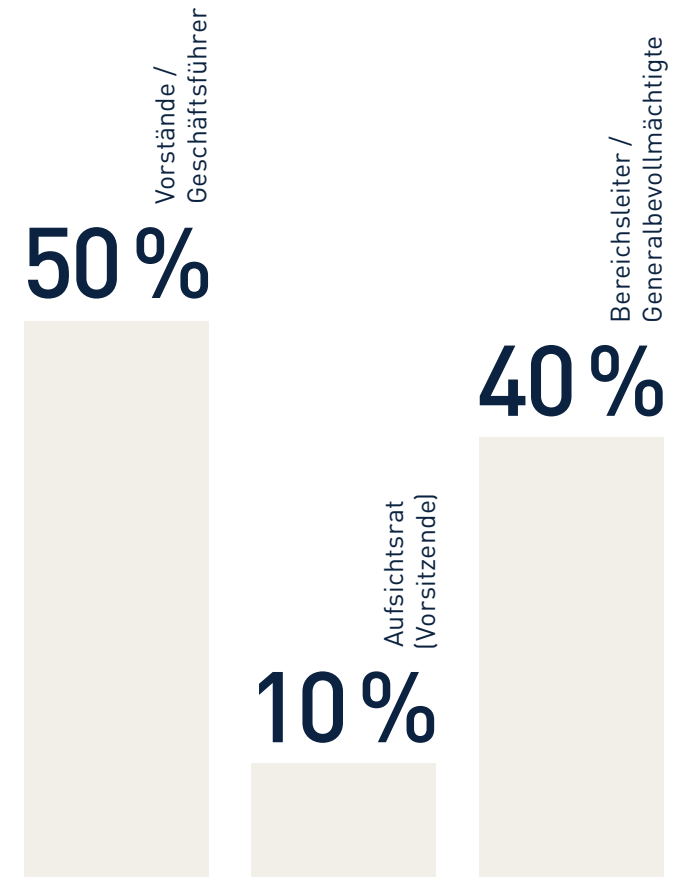
# Einleitung

Die Digitalisierung ist ein Top-Thema in Unternehmen. Sie prägt heute alle strategischen Entscheidungen in sämtlichen Unternehmensbereichen. Die Herausforderungen für Spitzenmanager sind dabei immens. Sie müssen neues Know-how aufbauen, Strukturen und Kulturen verändern und auch den Kern ihres Geschäfts – die Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle – modernisieren oder sogar erneuern. Dabei müssen Topmanager potenziellen Disruptoren auf ihren Märkten ebenso wirkungsvoll begegnen wie möglichen Widerständen im Inneren der eigenen Organisation.

Noerr hat schon im Jahr 2019 in einer Umfrage unter Entscheidungsträgern die Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation untersucht. In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Strategie und Organisation der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität München wurden die Kernelemente des Digitalisierungsmanagements

in deutschen Großunternehmen herausgearbeitet. Darauf aufbauend hat Noerr ausführliche Tiefen-Interviews mit Topmanagern aus Vorständen und Aufsichtsräten geführt, ausgewertet und 2020 mit dem vorliegenden Whitepaper „**Wie Spitzenmanager die Digitalisierung voranbringen**“ veröffentlicht. Dabei wurde ausgewertet, wie Führungskräfte aus den ersten Reihen ihre Rolle auf dem Weg der digitalen Transformation sowie den Fokus ihrer Strategien definieren.

Neben allen Facetten rund um die Entwicklung einer Digitalstrategie kristallisierte sich dabei auch die Make-or-Buy-Entscheidung als eine höchstrelevante Managementaufgabe heraus. Es zeigt sich, dass erfolgreiche Digitalisierung sowohl organisch als auch anorganisch vorangetrieben wird. Das Thema Digital M&A, also die Digitalisierung mithilfe von übernommenen Digitalunternehmen oder Start-ups, ist daher ein Schwerpunkt dieser Analyse.



Wer wurde interviewt?

Die Ämter der Gesprächspartner, die mit Noerr Tiefen-Interviews führten

# **Der Blick der Topmanager auf die Digitalisierung im Unternehmen**

# So beurteilen Spitzenmanager den Stand der digitalen Transformation in Deutschland

- Unternehmensweit herrscht heute Konsens hinsichtlich der enormen Bedeutung der Digitalisierung.
- Digitalisierung eröffnet neue Geschäftsfelder und wird somit Teil einer strategischen Grundausrichtung großer Unternehmen.
- Jede Unternehmensstrategie hat heute etwas mit Digitalisierung zu tun.
- Die Digitalisierung durchdringt alle Geschäftsbereiche. Sie ist bei kundenbezogenen Anwendungen weit fortgeschritten. Im Back-End besteht erheblicher Aufholbedarf.
- Digitalisierung führt zu neuen Arbeitsinhalten und Arbeitsweisen.
- Große Unternehmen verstehen sich als Implementierer und weniger als Entwickler digitaler Technologien.
- Fehlende Akzeptanz in den Unternehmen erschwert häufig die Umsetzung von Digitalisierungsstrategien.

# Wie Spitzenmanager ihre eigene Rolle in der Digitalisierung sehen

- Der Vorstand hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Digitalisierung.
- Nur ein glaubwürdiges Vorantreiben des Themenkomplexes top-down garantiert den Erfolg.
- Eine digitale Grundkompetenz ist in den Führungsgremien unumgänglich.
- Im Vorstand sind ein oder zwei Digitalexperten ausreichend.
- Im Aufsichtsrat sollte eine Person sowohl die digitale Welt als auch das Kerngeschäft kennen.
- Die Prävention vor digitaler Disruption ist der wichtigste Treiber der digitalen Transformation.
- Der Umgang der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder mit digitalen Tools steigert die Effizienz der Gremien.
- Die Qualität der Entscheidungen in Führungsgremien steigt durch jederzeitige Erreichbarkeit.
- Es besteht kein Bedürfnis der Anwesenheit aufgrund der Nutzung digitaler Kommunikationsmöglichkeiten.

# Die Strategien der Spitzenmanager

- Es gibt keine Blaupause für die Digitalisierung, Topmanager gehen bedarfsorientiert vor.
- Die Verantwortung für Digitalisierung wird zunehmend auch dezentral angesiedelt.
- Digitale Weiterbildung sowie Neueinstellung von Fachkräften mit digitalem Know-how genießt hohe Priorität.
- Reverse Mentoring, die Beratung von Führungskräften durch digitalaffine Mitarbeiter, findet immer häufiger Anwendung.
- Die Technologie im Unternehmen soll auf dem neusten Stand bleiben, ohne jedem Hype zu folgen.
- Die Digitalisierung dient auch der Erreichung einer vorgegebenen Produktivitätssteigerungsquote.
- Die Digitalisierung erfolgt organisch aus dem Geschäft heraus. Zusätzlich kann durch M&A Digital-Know-how erworben oder erweitert werden.

# Wo Spitzenmanager Probleme der Digitalisierung wahrnehmen

- Mangelnde Agilität führt zu einem zähen Verlauf von IT-Transformationsprojekten.
- Fortschrittliche Entwicklungen werden im Arbeitsalltag nicht umgesetzt.
- Einsparungspotenziale durch Digitalisierung werden häufig überschätzt.
- Die Bindung von Fachkräften mit Digital-Know-how ist schwierig.

# Die wichtigsten Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Sicht

*In Deutschland mangelt es an erfolgreichen Plattformunternehmen, die mit digitalen Geschäftsmodellen führend sind. Noerr konnte in Kooperation mit der Technischen Universität München umfassende Tiefen-Interviews mit Spitzenmanagern führen, um herauszufinden, wie Konzerne auf den Weg der digitalen Transformation gebracht werden. Wesentliche Themen in den Gesprächen waren:*

- Digitalkompetenz in Führungsgremien
- Digitalisierungsverantwortlichkeit
- Digitale Disruption
- Digitale Bildung der Mitarbeiter
- Digitalisierung im beruflichen Alltag
- Nutzung digitaler Tools und Datengenerierung
- Digitalisierung durch M&A
- Target-Identifizierung
- Integration akquirierter Unternehmen
- Retention Management



Prof. Dr. Isabell M. Welpé ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität München. Sie hat mit Noerr die Tiefen-Interviews mit den Topmanagern geführt und analysiert.

## **Welchen Wert haben die Interviews mit Topmanagern zur Digitalisierung für Sie?**

Für mich haben gerade die Interviews sehr spannende Einsichten gebracht. Wir haben mit Noerr ja zuvor schon eine Umfrage zum Thema Digitalisierung durchgeführt, die wir zu wichtigen quantitativen Ergebnissen zusammenfassen konnten. Die ausführlichen Gespräche mit Topmanagern geben darüber hinaus detaillierte Einblicke, die eine Umfrage nicht leisten kann. Mit beiden Arbeiten zusammen konnten wir mehr Transparenz in die digitale Transformation

deutscher Großunternehmen bringen, denn gute Studien zu dem Thema sind leider rar.

## **Welche Erkenntnisse waren die wichtigsten?**

Zunächst hat sich bestätigt, dass im Topmanagement ganz großer Konzerne – zum Beispiel der Dax-Konzerne – die Dringlichkeit der Digitalisierung erkannt wurde. Bei den Spitzenmanagern dieser Unternehmen ist meist auch zu spüren, dass sie sehr entschlossen sind, die Herausforderungen zu meistern. Wie gut die Umsetzung funktioniert, ist natürlich eine andere Frage. Pro-



blematischer ist die Lage in allen Unternehmen, die noch nicht begonnen haben, die digitale Transformation ihrer Geschäfts-, Organisations- und Führungsmodelle voranzutreiben.

### **Was hat Sie in den Tiefen-Interviews besonders überrascht?**

Wir haben viele Führungskräfte nach Start-ups gefragt, die ihrem eigenen Geschäftsmodell gefährlich werden könnten. Es war erstaunlich, dass viele keine Start-ups genannt haben oder auch nennen wollten. Das hat mich überrascht, denn die Sorge vor Disruption besteht bei ihnen durchaus. Aus der Strategieforschung wissen wir, dass sich die Unternehmensführung bei strategischen Entscheidungen vor allem mit der Konkurrenz aus der eigenen Industrie auseinandersetzt. Bei der Abwehr von Disruption halte ich das für einen Fehler, denn Disruptoren sind in der Regel Start-ups aus anderen Industrien, oftmals Newcomer.

### **Gibt es in großen Konzernen keine Einheiten, die die Start-up-Szene beobachten?**

Wenn es die gibt, dann erreichen deren Erkenntnisse offenbar nicht immer das Bewusstsein der Führungsebenen. Dort muss aber

entschieden werden, ob das Geschäftsmodell des potenziellen Disruptors kopiert, akquiriert oder ignoriert wird.

### **Wird Digitalisierung zu stark delegiert?**

In den Unternehmen, in denen die digitale Transformation richtig gut vorankommt, ist Digitalisierung ganz eindeutig Chefsache. Der oder die CEO kümmert sich persönlich um wichtige strategische Entscheidungen und um die Rekrutierung von Digital-Talenten.

### **Reicht ein Chief Digital Officer nicht aus?**

Die Aufnahme eines CDOs in den Vorstand ist grundsätzlich nicht verkehrt. Sie birgt aber das Risiko, dass die anderen Vorstände bei der Digitalisierung dann weniger aktiv sind und sich weniger in der Verantwortung fühlen. Heute muss aber jede einzelne Führungskraft in jedem Unternehmensbereich die Digitalisierung mit voranbringen.

### **Welche Themen rund um Digitalisierung bewegen die Topmanager besonders stark?**

Der Umgang mit den Mitarbeitern wurde sehr intensiv thematisiert. Wie kann die Belegschaft auf den Weg in die Digitalisierung mitgenommen werden? Wie geht „Digital Lea-

dership und Followership“? Wie nimmt man Mitarbeitern die Angst? Wie begegnet man Widerständen? Wie verhindert man Frustration? Und vor allem wird überall nach Weiterbildungsangeboten gesucht, um die Beschäftigten fit für die Digitalisierung zu machen. Schließlich können nicht für alle neuen Aufgaben neue Mitarbeiter eingestellt werden.

### **Weil die Digital-Talente rar sind?**

Die großen namhaften Konzerne haben mit der Rekrutierung kein Problem. Das Problem ist eher, dass viele der angeheuerten Digital-Talente nach ein oder zwei Jahren schon wieder weiterziehen, weil die Transformation nicht so vorankommt, wie sie sich das vorgestellt haben und wie man es ihnen bei der Rekrutierung wohl auch in Aussicht gestellt hat.

### **Ein Schwerpunkt in den Interviews war Digital M&A. Was ist Ihnen dazu aufgefallen?**

Ein Problem sehe ich darin, dass Akquisitionen darauf abzielen, die neue Technologie in bestehende Geschäftsmodelle zu integrieren. So können Konzerne aber nicht selbst zu Disruptoren werden. Dazu müssten sie ihr Geschäftsmodell mit neuem Know-how verändern und manchmal sogar ersetzen.

**M&A als Weg zur  
weiteren Digitalisierung  
des Unternehmens?**

# Digital M&A: Zielsetzungen

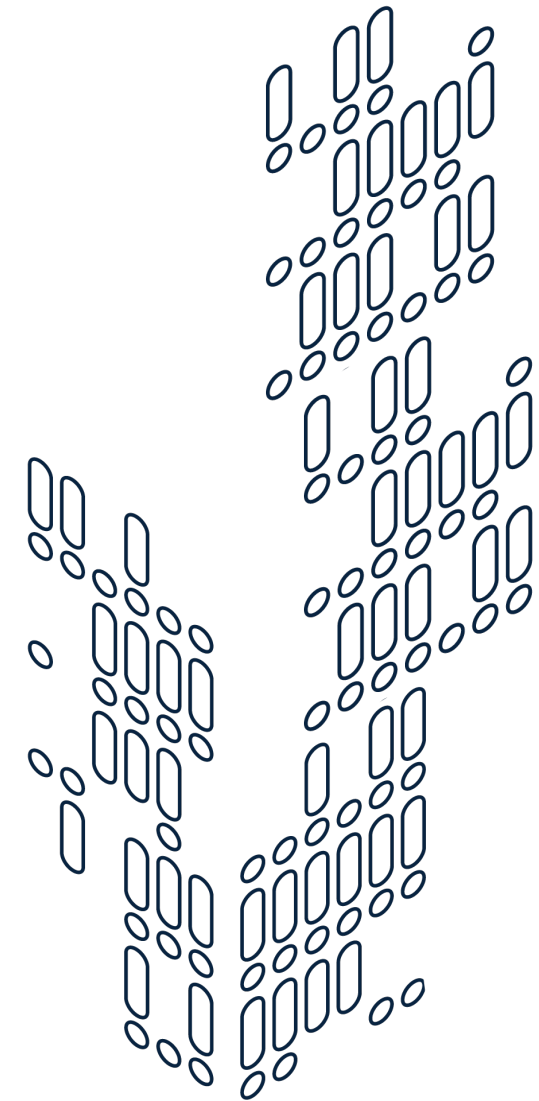
Die Tiefen-Interviews mit Spitzenmanagern zeigten: Primär wird Digitalisierung organisch vorangetrieben. Es gibt aber auch Gründe für den anorganischen Aufbau von Digital-Know-how. Wichtig ist dabei die Auswahl des Zielunternehmens.

## Motive

- Für die Make-or-Buy-Entscheidung ist oft der Zeitrahmen entscheidend. Für den kurzfristigen Bedarf gilt „Buy“, für langfristige Pläne „Make“.
- Zukäufe fungieren als Katalysatoren für die Digitalisierung.
- M&A dient dazu, das mit digitalen Technologien verbundene Wissen zu erwerben.
- M&A-Transaktionen erfolgen auch zum Patenterwerb und zur Sicherung der Technologien am Markt.
- Akquirierte Unternehmen können meist nicht als Laborbetrieb neben der Organisation bestehen bleiben, sondern müssen integriert werden.

## Targeting

- Eckpunkte bei der Auswahl von Digital-Firmen sind die Fähigkeiten des Teams, kulturelle Kompatibilität und der Entwicklungsvorsprung bei einer Technologie.
- In Digital-M&A-Prozessen kommen sowohl traditionelle Due-Diligence-Methoden als auch digitale Tools (Big-Data-Analytics) zum Einsatz.
- Viele Unternehmen haben Targeting-Einheiten, die ausschließlich mit dem Screening von Start-ups beschäftigt sind.
- Auch externe Dienstleister werden für das Scouting von Targets eingesetzt.



# Digital M&A: Post Merger Integration

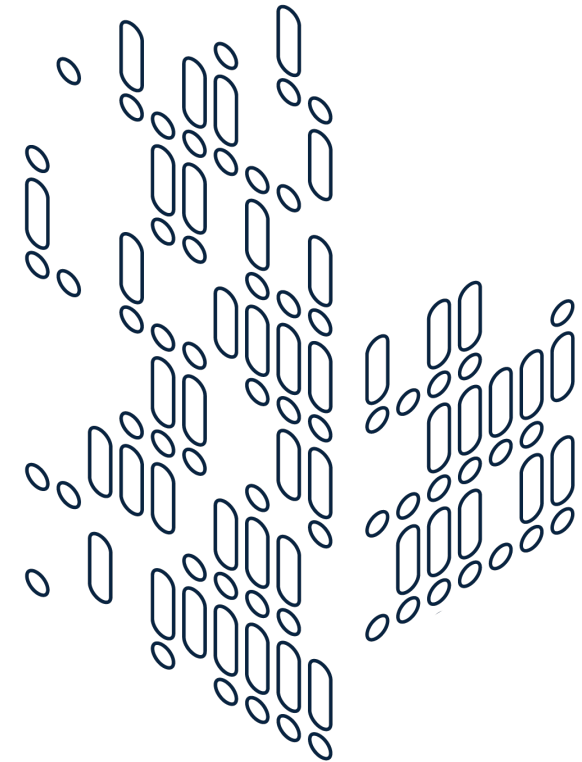
Übernommene Digitalunternehmen werden den gewünschten Beitrag zur Digitalisierung des Konzerns nur leisten, wenn es gelingt, die wichtigsten Mitarbeiter zu binden und zu motivieren, so die Topmanager in den Tiefen-Interviews.

## Organisatorische Integration

- Dedizierte Teams kümmern sich ausschließlich um Post Merger Integration.
- Ziel der Integration eines Digital-Unternehmens ist, dessen Dynamik beizubehalten und die Innovationskraft nutzen zu können.
- Es gibt keinen einheitlichen Ansatz für Integrationen, da jedes akquirierte Unternehmen seine Eigenarten hat.
- Kulturelle Unterschiede zwischen Konzern und akquiriertem Unternehmen müssen überwunden werden.
- Die große Herausforderung ist, den Teams akquirierter Firmen nötige Freiräume zu gewähren und sie gleichzeitig in Konzernstrukturen einzubinden.

## Retention Management

- Schlüsselmitarbeiter sind neben der Technologie oder einem Code meist das einzige Kapital der Digital-Unternehmen.
- Ziel ist, Schlüsselmitarbeiter individuell so zu motivieren, dass sie dem Konzern erhalten bleiben.
- Das Digital-Unternehmen muss als Ganzes eine klar definierte Rolle bekommen, die die Mitarbeiter inspiriert.
- Finanzielle Incentives sowie eine inspirierende persönliche Rolle im Unternehmen dienen der Mitarbeiterbindung.
- Entscheidend für die Integration ist das richtige Führungs-Set-up aus Führungskräften beider Unternehmen.



# Worauf es bei Übernahmen von Digital-Know-how ankommt



Wer Start-ups übernimmt, muss deren Teamspirit verstehen, um die kreativsten Köpfe langfristig binden zu können, meint **Dr. Gerald Reger, Partner, Co-Leiter der Practice Group Aktien- und Kapitalmarktrecht und Mitglied der Practice Group Gesellschaftsrecht/Mergers & Acquisitions bei Noerr**. Due-Diligence-Prüfungen müssen daher bei Digital-M&A-Transaktionen auch kulturelle Faktoren einbeziehen und in ein effizientes Retention Management münden.

## Welche Rolle spielt M&A für Unternehmen bei der Digitalisierung?

Die Digitalisierung wird sowohl organisch als auch anorganisch vorangetrieben. Seit ein paar Jahren beobachten wir vermehrte Digital-M&A-Transaktionen. Oft wollen sich Topmanager damit Potenziale für die Erneuerung der Geschäftsmodelle erschließen, um die Gefahr von Disruption zu verringern. Die meisten großen Konzerne würden das zwar auch aus eigener Kraft schaffen, aber der Zeitfaktor spielt die entscheidende Rolle.

Ein Autohersteller zum Beispiel bräuchte zu lange, wenn er die vielen digitalen Komponenten für das autonome Fahren allein entwickeln würde.

## Inwiefern unterscheiden sich klassische und Digital-M&A-Transaktionen?

Gesellschaftsrechtlich bestehen keine Unterschiede. Bei jungen Digitalunternehmen besteht das maßgebliche Vermögen allerdings oft aus Intellectual Property, das gut geschützt sein muss. Außerdem machen die kreativen

Köpfe im Unternehmen den Wert eines Start-ups aus. Die Due-Diligence-Prüfung muss daher neben den Finanzkennzahlen sowie rechtlichen und steuerlichen Aspekten auch erfassen, wie das Start-up „tickt“ und worum es den Gründern und den wichtigsten Mitarbeitern geht. Das erfordert ganz andere Gespräche.

## Was ist dabei zu beachten?

Am wichtigsten ist, dass die Erwerber sich sehr genau bewusst machen, welches

Know-how oder welche Technologie sie für die Digitalisierung brauchen und was sie von dem Start-up, das sie übernehmen wollen, erwarten. Dann gilt es zu prüfen, ob die Gründer und deren Team überhaupt in der Lage sind, dieses Ziel zu erfüllen. Nur wer den Teamspirit und die Firmenkultur ganz genau verstanden hat, kann beurteilen, ob das Zielunternehmen leisten kann, was von ihm erwartet wird. Schwierig ist die Prüfung, wenn es insbesondere um den Quellcode geht.

#### **Warum?**

Die IT-Experten des Erwerbers müssen prüfen, ob der Code für sie verwendbar und skalierbar ist und ob er für die Zwecke des Erwerbsunternehmens weiterentwickelt werden kann. Allerdings wird ein Start-up seinen Quellcode so lange wie möglich geheim halten und erst zugänglich machen, wenn die Transaktion schon kaum mehr scheitern kann.

#### **Was ist bei der Integration eines Digitalunternehmens zu beachten?**

Für den Erfolg der Integration ist insbesondere das Retention Management entscheidend. Nur wenn die wichtigsten Köpfe nach der Übernahme weiter motiviert und lang-



## **Die Due-Diligence-Prüfung muss erfassen, wie das Start-up „tickt“ und worum es den Gründern geht.**



fristig gebunden werden können, werden in der Regel die Ziele erreicht. Die Mitarbeiter müssen den nötigen Freiraum behalten und trotzdem in den Konzern integriert werden. Das ist ein schwieriger Spagat.

#### **Haben Konzerne keine Erfahrungswerte, wie dieser Spagat gelingen kann?**

Doch, aber jeder Gründer, jeder Kreative, jedes Team tickt anders. Deswegen müssen immer wieder individuelle Lösungen gefunden werden. Auf keinen Fall darf zugelassen werden, dass die neuen Leute sich nicht mehr mit ihrer Aufgabe identifizieren und innerlich abwandern. Geld allein kann dabei nicht motivieren. Es geht um Wertschätzung und Herausforderung. Das Schlimmste wäre, ein Start-up komplett hierarchisch einzugliedern und die nächsthöhere Konzernebene entscheiden zu lassen.

#### **Was passiert dann?**

Das kann zu einer Abwanderungswelle führen, die kaum aufzuhalten ist. Verhindert wird das, wenn die Führungspersönlichkeiten des Start-ups ihre Verantwortlichkeit behalten und weitreichende Freiräume haben, in denen sie die vereinbarten Ziele ansteuern können. Ein Problem bleibt jedoch: In großen Einheiten sind eine Reihe von einengenden Anforderungen aufgrund der Konzern-Compliance, der Konzernberichts- und -beschlussprozesse leider unvermeidlich.

# Digital M&A: Beteiligungsformen

Die Möglichkeiten, die von Konzernen für Beteiligungen an Digitalunternehmen sowie für vertragliche Gestaltungen von Partnerschaften wahrgenommen werden, sind vielfältig. Relevanz haben nach Erkenntnissen aus den Tiefen-Interviews die hier dargestellten Formen.

## Mehrheitsbeteiligung

- Sie wird oft gewählt, wenn die Technologiekompetenz verbessert oder das Portfolio erweitert werden soll.
- Größtenteils werden 100 Prozent der Anteile übernommen.
- Wenn ein Entwicklungsvorsprung besteht, gilt eine vollständige Übernahme als gerechtfertigt.

## Investitionsfonds

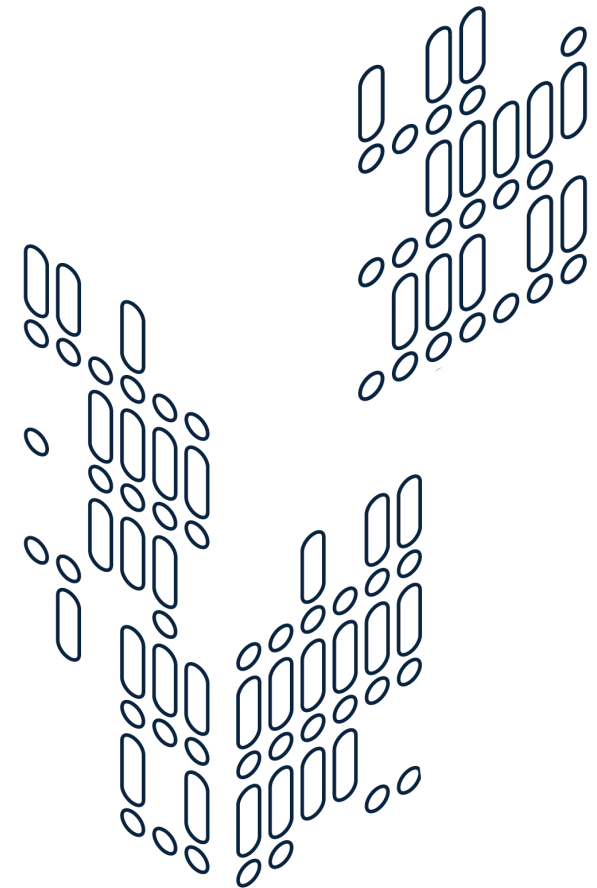
- Venture-Capital-Beteiligungen an Fonds dienen dem Eintritt in die digitale Szene.
- Konzerne wählen Fondsbeteiligungen, wenn sie gezielt in digitale Technologien, unabhängig von spezifischen Unternehmen investieren wollen.

## Minderheitsbeteiligung

- Mit ihr wollen Konzerne sicherstellen, dass Dienstleister aus der Digitalwirtschaft nicht vom Markt genommen werden.
- Konzerne versprechen sich, als Shareholder mehr Impulse bei der Weiterentwicklung einer Technologie setzen zu können.
- Minderheitsbeteiligungen an unabhängigen Plattformunternehmen werden oft als sinnvoll betrachtet.

## Partnering

- Vertraglich gestaltete Partnerschaften sind oft ausreichend, um von Digitalunternehmen zu lernen.



# Was bei der Wahl der Beteiligungsform zu beachten ist



Die Art der Beteiligung an einem Digitalunternehmen ist eine wichtige strategische Frage, die mitentscheidend für Erfolg oder Misserfolg einer Transaktion ist, erklärt **Dr. Michael Brellochs**, Partner und Mitglied der Practice Groups Aktien- und Kapitalmarktrecht und Gesellschaftsrecht / Mergers & Acquisitions bei Noerr. Auch die Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen des Start-ups und die Motivation der Mitarbeiter sollten bei der Wahl Beachtung finden.

## **Gibt es Beteiligungsformen, die für digital getriebene M&A-Transaktionen besonders empfehlenswert sind?**

Die Beteiligungsform ist letztlich immer von der jeweiligen Situation und Zielsetzung abhängig. Es gibt eine Fülle von Motiven für digitalgetriebene M&A-Transaktionen. Deshalb ist es auch gut, dass es so viele verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten für die Zusammenarbeit mit Digitalunternehmen gibt – von Minderheits- über Mehrheitsbeteiligungen bis zur vollständigen Übernahme,

oder auch Kooperationen in einem Joint Venture oder einer vertraglichen Partnerschaft.

## **Welche Beteiligungsformen spielen den Erfahrungen zufolge die bedeutendste Rolle?**

Mit Mehrheitsbeteiligungen wird oft Know-how und Personal für den Konzern eingekauft. Minderheitsbeteiligungen dienen teilweise auch dem Zugang zu einem bestimmten Markt oder einer Technologie. Über Partnerschaften auf vertraglicher Basis wird institutionelles Lernen vollzogen, ohne

jedoch eine unternehmerische oder finanzielle Verantwortung für das Digitalunternehmen an sich zu übernehmen.

## **Auf den ersten Blick erscheint eine Mehrheitsbeteiligung die einfachste Form zu sein. Warum wird sie nicht häufiger gewählt?**

Oft wollen die Gründer sich weiterhin als Unternehmer fühlen und die Mehrheit und damit auch die Kontrolle behalten. Aber auch Konzerne haben teilweise gar kein Interesse an einer Mehrheit, weil damit eine unterneh-



merische und finanzielle Verantwortung für die Weiterentwicklung einhergeht. Bei einer Minderheitsbeteiligung können die Gründer mitunter besser gebunden werden; die unternehmerische Verantwortung bleibt bei ihnen. Eine große Rolle spielt auch der Marktauftritt, für den eine Mehrheitsbeteiligung hinderlich sein kann, wenn das Digitalunternehmen unabhängig am Markt auftreten möchte.

#### **Warum?**

Die Frage, wie das übernommene Unternehmen mit dem neuen Gesellschafter im Markt wahrgenommen wird, kann extrem wichtig sein. Es kann sein, dass Bestandskunden sich abwenden, weil sie befürchten, dass Informationen und Know-how an den neuen Eigentümer weitergegeben werden, etwa bei einem IT-Dienstleister für eine bestimmte Branche. Selbst bei einer Minderheitsbeteiligung können solche Probleme entstehen.

#### **Gibt es rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, die vor dieser Gefahr schützen?**

Die gibt es. Das GmbH-Recht sieht Gestaltungsfreiheiten vor, sodass Informationsabflüsse gesteuert oder eingeschränkt werden können. Das Aktienrecht sieht ohnehin nur



## Die Wahl der Beteiligungsform ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer digital motivierten M&A-Transaktion.



eingeschränkte Informationsrechte der Aktionäre vor. Aber am Ende ist es immer auch eine Frage des Marktauftritts und der Glaubwürdigkeit. Wenn beiden Partnern

einer Transaktion die Unabhängigkeit des Targets sehr wichtig ist, kann eine Partnerschaft auf Vertragsbasis – anstelle einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung – sinnvoll sein.

#### **Was muss noch beachtet werden, wenn über eine Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung entschieden wird?**

Die Liste der Themen ist lang. Neben dem Thema des Informationsflusses an den Gesellschafter sind Personalfragen von zentraler Bedeutung. Bei einer Mehrheitsbeteiligung kann es schwieriger werden, das Gründerteam oder die Personen, die das Geschäftsmodell im Kern ausmachen, bei Laune und an Bord zu halten und gleichzeitig in die Konzernstruktur einzubinden. Das ist eine große Herausforderung. Hierfür gibt es unterschiedliche Modelle.

#### **Wie sehen die aus?**

Eine Variante ist die virtuelle Beteiligung mit Earn-out-Klauseln. Ein Teil des Kaufpreises wird erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgsabhängig bezahlt. Die Gründer partizipieren also am Unternehmenserfolg, für den sie auch selbst verantwortlich sind. So bleiben Motivation, Leistungsanreize und Bindung an das Unternehmen erhalten.

# Studie: „A blueprint for digitalisation“

*Den hier vorgestellten Ergebnissen der Tiefen-Interviews mit Topmanagern ist im Jahr 2019 eine Umfrage unter 150 Entscheidern der deutschen Wirtschaft zur digitalen Transformation der Geschäftsmodelle vorausgegangen. Gefragt wurde zudem, welche Rolle M&A bei der Digitalisierung spielt. Die Ergebnisse wurden von Noerr und der Technischen Universität München in der Studie „A blueprint for digitalisation“ präsentiert.*

Zu den Kernaussagen der Studie gehören unter anderem:

- Eine klare Digitalisierungsstrategie entscheidet über den Erfolg einer digitalen Transformation von Geschäftsmodellen.
- Unternehmen mit einer klaren Digitalstrategie sind deutlich aktiver beim Zukauf von Digital-Know-how.
- Gewinnbringend sind Digital-M&A-Transaktionen, wenn es gelingt, sowohl Organisationsstrukturen und -kultur sowie Informationssysteme des Zielunternehmens zu integrieren und dessen Mitarbeiter an Bord zu halten.



Die Studie zum Download:  
<https://www.noerr.com/de/newsroom/news/studie-m-a-treiber-fuer-die-digitale-transformation>

# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Gerald Reger**

Rechtsanwalt  
Partner

T +49 89 28628155  
gerald.reger@noerr.com

Noerr LLP  
Brienner Straße 28  
80333 München



**Dr. Michael Brellochs**

Rechtsanwalt  
Partner

T +49 89 28628 3603  
michael.brellochs@noerr.com

Noerr LLP  
Brienner Straße 28  
80333 München



**Dr. Thomas Thalhofer**

Rechtsanwalt  
Partner

T +49 89 28628238  
thomas.thalhofer@noerr.com

Noerr LLP  
Brienner Straße 28  
80333 München



**Prof. Dr. Isabell M. Welpé**

Lehrstuhl für Strategie  
und Organisation

welpe@tum.de

Technische Universität München  
Arcisstraße 21  
80333 München

# Über Noerr

*Noerr ist Exzellenz und unternehmerisches Denken. Mit Teams aus starken Persönlichkeiten findet Noerr Lösungen für komplexe und anspruchsvolle Fragestellungen. Vereint durch gemeinsame Werte haben die mehr als 500 Berater bei Noerr ein gemeinsames Ziel: den Erfolg der Mandanten. Auf den Rat der Kanzlei vertrauen börsennotierte Konzerne und mittelständische Unternehmen ebenso wie Finanzinstitute und -investoren.*

## **Unternehmerisches Denken**

Die Berater von Noerr machen die Herausforderungen ihrer Mandanten zu ihren eigenen. Sie denken nicht nur mit, sondern auch voraus. Dabei sind sie frei in ihren Entscheidungen und übernehmen Verantwortung. Noerrs Anspruch ist es, für den Mandanten immer einen Schritt weiter zu gehen. Und komplexe Fragestellungen mit Erfahrung, Exzellenz und Augenmaß zu lösen.

## **Innovative Lösungen**

In komplexen und dynamischen Märkten

sind regelmäßig neue Lösungsansätze gefragt. Von Experten, die neben dem Know-how auch die nötige Leidenschaft mitbringen. Das ist Noerrs Domäne: integrierte und innovative Lösungen, effizient umgesetzt.

## **Globale Reichweite**

Um sich wirklich grenzenlos für Mandanten einsetzen zu können, ist Noerr als eine führende europäische Wirtschaftskanzlei auch international bestens aufgestellt: mit Büros in elf Ländern und einem weltweiten Netzwerk an befreundeten Top-Kanzleien. Zudem ist Noerr exklusives deutsches Mitglied von Lex Mundi, dem global führenden Netzwerk unabhängiger Wirtschaftskanzleien mit umfangreicher Erfahrung in mehr als 100 Ländern.

## **Kompetent in Mittel- und Osteuropa**

Seit Langem ist Noerr in allen wesentlichen Hauptstädten Mittel- und Osteuropas vertreten. Regelmäßig berät die Kanzlei deutsche und internationale Investoren bei Greenfield Investments, Joint Ventures,

Akquisitionen und Desinvestitionen in Mittel- und Osteuropa. Mit rund 100 Professionals gehört Noerr zu den führenden Kanzleien in der Region.

## **Noerr-Gruppe**

Noerr LLP – Noerr Consulting AG – TEAM Treuhand GmbH – NOERR AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

## **Standorte**

Alicante, Berlin, Bratislava, Brüssel, Budapest, Bukarest, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, London, Moskau, München, New York, Prag, Warschau

Alicante  
Berlin  
Bratislava  
Brüssel  
Budapest  
Bukarest  
Dresden  
Düsseldorf  
Frankfurt  
Hamburg  
London  
Moskau  
München  
New York  
Prag  
Warschau

[noerr.com](http://noerr.com)