



TUM

INOERR

# Konzern- transformation

August 2023

# Vorwort

Die letzten Jahre waren geprägt von einer Vielzahl globaler Herausforderungen, die unsere Lebenswirklichkeit und auch die Geschäftswelt unumkehrbar verändert haben. Die Covid-19-Pandemie, der Krieg in der Ukraine, die Energiekrise, Unterbrechungen von Lieferketten, der Fachkräftemangel und der rasante Technologiewandel haben dazu geführt, dass Unternehmen weltweit ihre Geschäftsmodelle und -strategien überdenken und ihre Strukturen und Arbeitsweisen grundlegend anpassen mussten. Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem Transformation zum Schlüssel geworden ist, um mit dem stetig voranschreitenden Wandel Schritt zu halten.

Das Marktumfeld hat sich in kürzester Zeit tiefgreifend verändert. Es besteht die Sorge, den Anschluss zu verlieren und in der sich schnell verändernden Wirtschaftslandschaft abgehängt zu werden. Wer sich nicht anpasst, droht der Disruption zum Opfer zu fallen. Selten war der Druck auf Unternehmensleitungen und Konzernspitzen so groß, sich an ständig verändernde Bedingungen anzupassen und die Unternehmen unter ihrer Führung neu aufzustellen, damit diese nachhaltig erfolgreich bleiben.

Vor diesem Hintergrund sind wir in einer Interviewreihe mit mehr als zwanzig Führungspersönlichkeiten großer deutscher Konzerne aus verschiedenen Sektoren in einen ausführlichen Dialog über Transformation getreten. Wir haben über die Bedeutung von Krisen, technologischem Fortschritt und dem „War for Talents“ als Treiber von Transformation gesprochen. Interne und externe Impulsgebende für Transformation sowie die besonderen Herausforderungen, denen sich Unternehmen bei der Umsetzung von Transformationsprozessen stellen müssen, wurden beleuchtet. Wir sind auch der Frage nachgegangen, welche die wesentlichen Transformationsmittel und -strategien sind.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Unternehmensakquisitionen aus Sicht unserer Befragten das wichtigste Transformationsmittel darstellen, haben wir anhand einer quantitativen Analyse von Transaktionsdaten der vergangenen Jahre die Rolle von transformativen Unternehmenskäufen in Deutschland untersucht. Neben einer quantitativen Bestimmung bot die Analyse der Daten auch Aufschluss über die mit den Akquisitionen jeweils verfolgten Ziele und transformativen Hintergründe. Dabei konnten wir auch sektorspezifische Besonderheiten identifizieren.

Unseren Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen sind wir zu großem Dank verpflichtet für ihre Zeit, ihre Offenheit und ihre Bereitschaft, vertrauensvoll Erfahrungen und Einschätzungen mit uns zu teilen. Das Thema wird – hieran besteht kein Zweifel – auch in Zukunft hochrelevant bleiben: Die Zeiten des Wandels sind längst nicht vorbei.

Dr. Michael Brellochs LL.M.  
Dr. Gerald Reger  
Kai Uhlemann

Dr. Natalie Daghles  
Dr. Harald Selzner  
Patrick Schöllhorn

Dr. Martin Neuhaus  
Dr. Theresa Treffers  
Prof. Dr. Isabell M. Welpe

# Executive Summary

## Interviews

In unserer Interviewreihe wurden als die drei wichtigsten Treiber für Konzerntransformationen identifiziert:

1. **Technologischer Wandel**
2. **Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen**
3. **Veränderung des Geschäftsmodells**

**Externe Krisen** wie die Covid-19-Pandemie, Lieferkettendisruptionen oder der Krieg in der Ukraine sind Katalysatoren für Transformation. Sie fördern in besonderem Maße die Umsetzung sektorübergreifender Transformationsziele. Durch die Covid-19-Pandemie wurde das Bewusstsein für die Bedeutung von Digitalisierung drastisch erhöht.

**Zukünftige Transformationstreiber**, die aus Sicht der Befragten eine noch größere Rolle spielen werden, sind ESG (Environmental, Social und Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) sowie Nachhaltigkeit, die Digitalisierung und der „War for Talents“.

Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass vornehmlich der Vorstand **Impulsgebender für Konzerntransformationen** sei.

Anregungen für eine Transformation kämen weiterhin aus der Corporate Strategy, den Fach- und Geschäftsbereichen und dem Bereich M&A/Corporate Development. Daneben wurden auch Unternehmensberatungen als externe Implusgebende hinzugezogen.

**Das wichtigste Mittel für Konzerntransformationen stellen Unternehmensakquisitionen dar.** Firmenzukäufe dienen maßgeblich als Katalysatoren für die Transformation und stellen ein schnelles und gut funktionierendes Mittel dar, um die Entwicklung voranzutreiben.

**Beliebte Transformationsmittel** sind außerdem die Gründung von Joint Ventures, Plattformen und Kooperationen, um Zugang zu Know-how und neuen Märkten zu bekommen.

Vermehrt wird auch auf Inkubatoren- und Acceleratoren-Programme oder den Aufbau einer eigenen Venture-Capital-Einheit im Konzern gesetzt, um Zugang zu Talenten, Know-how-Trägern sowie neuen Technologien und Geschäftsideen zu erlangen. Manche Unternehmen kaufen auch gezielt Experten und Expertinnen ein, um Transformationen voranzutreiben.

Auch der Verkauf von Unternehmensteilen im Rahmen des Portfoliomanagements stellt ein wichtiges Transformationsmittel dar.

**Herausforderungen** ergeben sich insbesondere aus dem Umstand, dass Transformationen erhebliche Ressourcen binden und mit großem Aufwand verbunden sind. Ein effektives Change-Management ist von entscheidender Bedeutung. Akquisitionen, gerade junger Unternehmen, erfordern eine adäquate Post-Merger-Integration.

**Motive für Unternehmensakquisitionen** sind insbesondere der Erwerb von Kompetenzen, Fähigkeiten und Know-how für die eigene Unternehmensorganisation (sog. Kompetenz-Insourcing) und die Generierung von Wachstum insbesondere durch Produktinnovation/die Entwicklung neuer Produkte sowie Markteintritte, die Diversifikation von Umsatzströmen und die Digitalisierung. Der Einkauf von Expertise im digitalen Bereich dient dabei auch dem Schutz vor Disruption.

**Sektorinterne Akquisitionen** sind in den meisten Branchen überproportional ausgeprägt. Gründe sind insbesondere die Schaffung von Synergieeffekten sowie Wachstum durch Konsolidierung.

**Steuer- und Haftungsfragen sowie Mitbestimmung** spielen für die Befragten bei Konzerntransformationen überwiegend nur eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle.

## Standortbestimmung/ quantitative Analyse

Anhand einer umfassenden Auswertung von Transaktionsdaten der Plattform Mergermarket für den Zeitraum von 2016 bis einschließlich 2020 konnten wir eine **Standortbestimmung** über die Rolle von Unternehmensakquisitionen für Konzerntransformationen deutscher Unternehmen vornehmen. Nachdem in der Interviewreihe Unterneh-

menskäufe als wichtigstes Transformationsmittel identifiziert wurden, haben wir die im Untersuchungszeitraum getätigten Unternehmensakquisitionen auf die Verfolgung von Transformationszielen hin untersucht. Diese Analyse hat gezeigt, dass **gut ein Viertel aller deutschen Unternehmensakquisitionen aus einer transformativen Strategie** folgte.

Die beiden am häufigsten verfolgten Vorgehensweisen waren jedoch nicht-transformativ Wachstumsstrategien. Darunter lag das Ziel **Umsatzwachstum durch Zugang zum Produktportfolio** des erworbenen Unternehmens.

Unter den transformativen Strategien kam dem **Umsatzwachstum durch Produktinnovationen** die dritt wichtigste Bedeutung zu.

Die **Digitalisierung** als Transformationsziel trat dagegen im untersuchten Zeitraum noch deutlich zurück.

Die **Diversifikation von Umsatzströmen** als weiteres transformatives Ziel wurde nur sehr selten verfolgt.

**Transformative Sektoren** waren besonders die Medien-, die Pharmazie- und die Konsumbranche. Die Sektoren mit dem **niedrigsten Anteil transformativer Akquisitionen** waren die Energie- und die Telekommunikationsbranche.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>Inhalt</b>	<b>7</b>
<b>Konzerntransformation – Treiber, Initiatoren, Umsetzung</b>	<b>8</b>
Wichtigste Treiber für Konzerntransformationen	8
Zukünftige Treiber von Konzerntransformationen	10
Impulsgebende für Konzerntransformationen	12
Umsetzung von Konzerntransformationen	13
Herausforderungen bei der Umsetzung von Konzerntransformationen	14
Motive für Unternehmensakquisitionen	15
Bedeutung von steuerlichen Fragen, Haftungsfragen und Mitbestimmung	16
<b>Konzerntransformation in Deutschland</b>	<b>18</b>
Die Rolle von transformativen Transaktionen	19
Transaktionen nach Sektoren	21
Sektorinterne und -externe Transaktionen	22
Transaktionsanalysen für das In- und Ausland	24
<b>Über Noerr</b>	<b>28</b>
<b>Über den Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TUM School of Management</b>	<b>29</b>
<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>30</b>
Noerr	30
TUM	31
<b>Impressum</b>	<b>31</b>

# Konzerntransformation

## Treiber, Initiatoren, Umsetzung

Im Rahmen der Studie wurden 21 Interviews geführt, um tiefere Einblicke in Treiber, Initiatoren und Umsetzung von Konzerntransformationen zu erhalten. 14 der befragten Personen bekleideten eine C-Level-Position, drei eine Vice-President-Position und vier waren Head of Strategy/Corporate Transformation/Corporate Development/M&A. Drei der befragten Personen kamen aus der Retail- und Medienbranche, zwei aus der Automobil- und Chemiebranche und die restlichen Personen aus Branchen wie Pharmazie, Banking oder Software. Elf Personen waren in börsennotierten Unternehmen tätig. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt und ausgewählte Zitate einzelner Gesprächspartner hervorgehoben.

### Wichtigste Treiber für Konzerntransformationen

Als die drei wichtigsten Treiber für eine Konzerntransformation nannten fast alle Interviewten den technologischen Wandel, die Erfüllung von Stakeholder-Erwartungen und die Veränderung – zum Teil die „Dysfunktion“ – des Geschäftsmodells.

**„Der entscheidende Treiber ist Veränderung von Lebenswirklichkeiten und in der Konsequenz die Veränderung von Geschäftsmodellen. Wer dem nicht Rechnung trägt, wird davongespült. Wer nicht mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit.“**

CEO

Gut die Hälfte der Befragten nannte eine Wettbewerbs-/Branchenkonsolidierung als wichtigen Treiber für die Konzerntransformation.

Auch die Veränderung von Kundenbedürfnissen, ökonomische Krisen, der Aufbau strategischer Ressourcen und rückläufige bzw. unzureichende Gewinne wurden als Treiber von Transformationen genannt.

Beim technologischen Wandel nimmt die Digitalisierung einen hervorgehobenen Platz ein. Sie wird als alternativlos zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Schaffung von Entwicklungsperspektiven gesehen.

Es wurde außerdem auf die wachsende Bedeutung künstlicher Intelligenz als Transformationstreiber hingewiesen.

Externe Krisen wie die Covid-19-Pandemie, Lieferketten-disruptionen oder der Ukraine-Krieg stellen ebenfalls Transformationskatalysatoren dar und haben dabei in besonderem Maße Auswirkung auf die Umsetzung sektorübergreifender Transformationsziele, insbesondere hinsichtlich der Digitalisierung.

Losgelöst von der Betrachtung einzelner Treiber wurde generell das Bestehen eines gewissen Anpassungsdrucks als wesentlich erachtet. Dabei kann es sich zum

Teil um Überlebenskrisen handeln, die zur Transformation zwingen. Es werde oftmals so lange gewartet, bis Transformation unausweichlich werde.

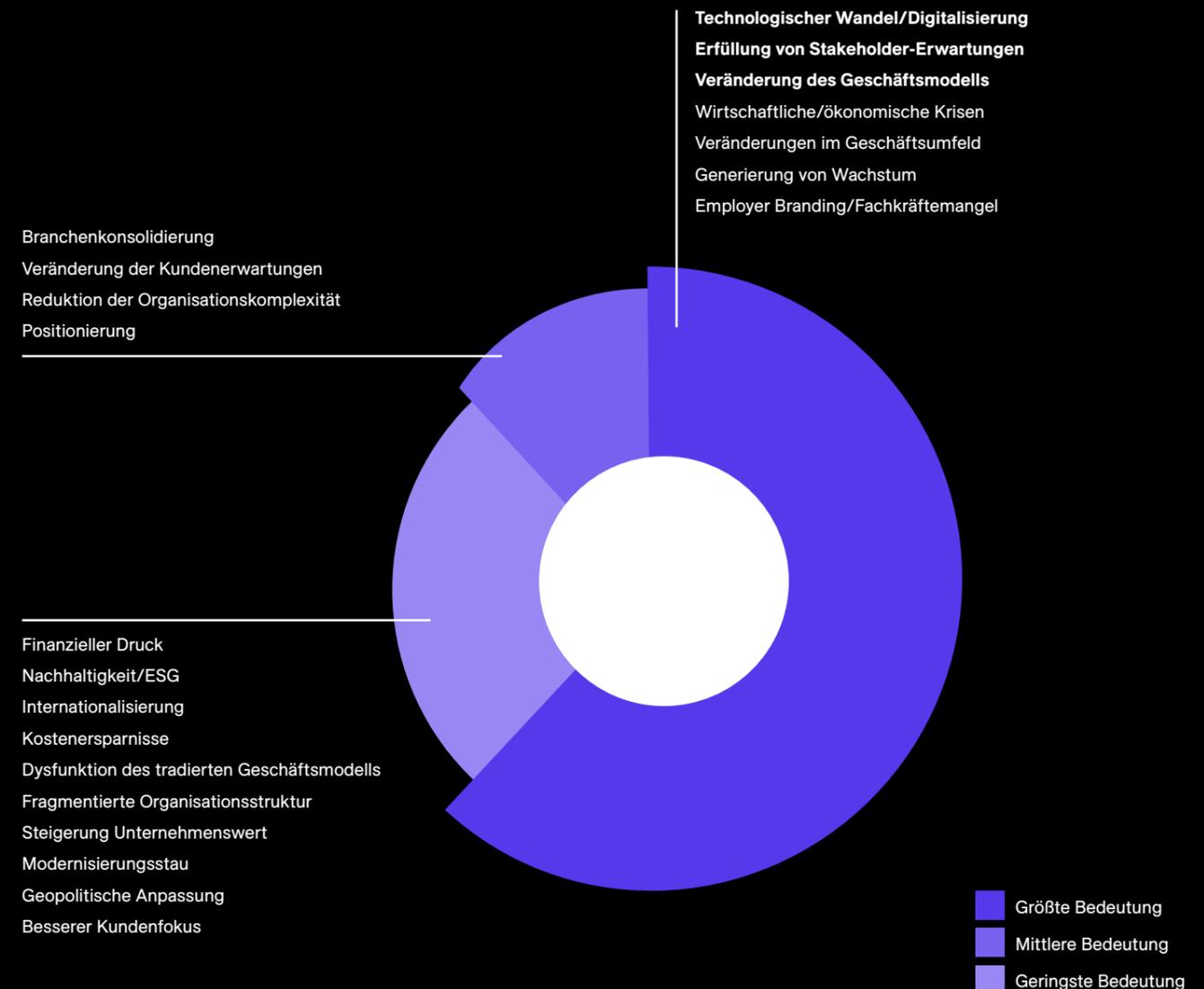
**„Der wichtigste Treiber ist, dass Sie wissen, dass ein 'weiter so' das Unternehmen gegen die Wand fährt. Sie brauchen ein bisschen Druck.“**

CEO

**„Es ist ein sehr deutsches Phänomen, zu warten, bis die Krise da ist.“**

CEO

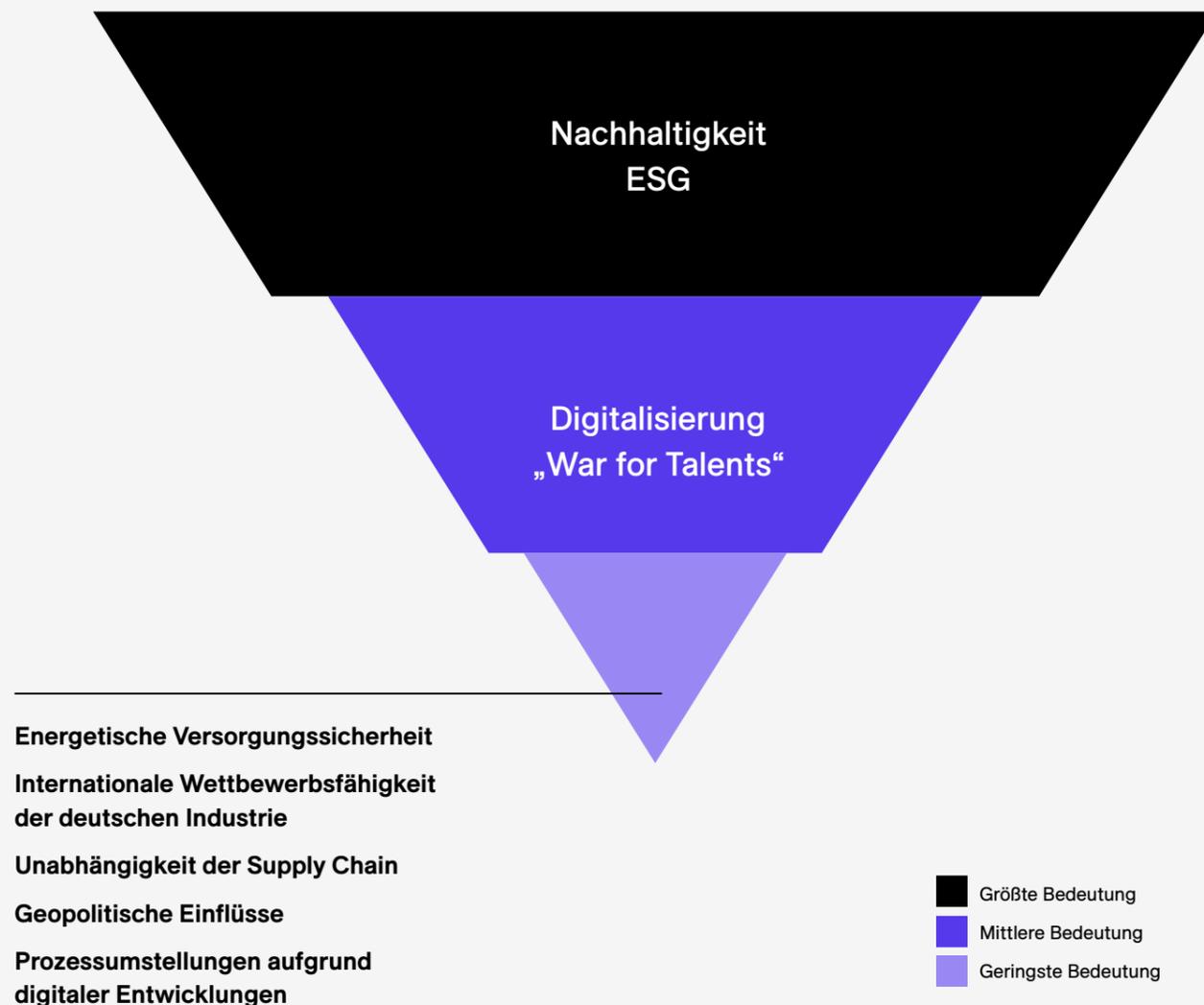
### Bedeutung aktueller Treiber für Konzerntransformationen



## Zukünftige Treiber von Konzerntransformationen

Als Treiber, die in Zukunft eine noch größere Rolle spielen werden, werden von den Befragten ESG und Nachhaltigkeit sowie Digitalisierung und der „War for Talents“ genannt. Einzelne Personen nannten auch energetische Versorgungssicherheit, internationale Wettbewerbssicherheit der deutschen Industrie, Unabhängigkeit der Supply Chain und geopolitische Einflüsse als wichtige zukünftige Einflussfaktoren auf Konzerntransformationen.

### Bedeutung zukünftiger Treiber für Konzerntransformation



**„ESG ist natürlich ein Beispiel für Mentalitätswandel. Wenn Sie dem heute nicht mehr gerecht werden, sind Sie als Arbeitgeber schlichtweg nicht mehr attraktiv, haben keinen Zugang zu exzellentem Talent und sind für manche Investoren auch gar nicht mehr in 'investible'.“**

CEO

Die Themen Nachhaltigkeit und ESG wurden in den Interviews besonders betont. Dies zum einen, um den Erwartungen von Investoren und Investorinnen gerecht zu werden, und zum anderen, um im „War for Talents“, den wir als eigenen Treiber qualifiziert haben, bestehen zu können. „Sustainability, Diversity & Inclusion“ seien vor diesem Hintergrund unverzichtbar.

Im „War for Talents“ habe sich die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen stark verändert. Vor allem Purpose und Vision stünden dabei im Vordergrund. Arbeitnehmende würden zunehmend nach Identifikation mit dem Unternehmen suchen. Dies verlange eine andere Art von Transparenz und des vertrauensvollen Zusammenarbeitens.

Ein wichtiger Aspekt, der hervorgehoben wurde, war auch die Prognose, dass die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen in Zukunft voranschreiten werden, stetig zunehmen wird.

So wurde zum einen angenommen, dass sich externe Krisen in Zukunft häufen werden. Zum anderen wurde auch auf die Bedeutung von technologischen Entwicklungen wie Quantencomputing, Datenverarbeitung, Robotik und künstliche Intelligenz hingewiesen. So sei man sich mancher Dinge heute noch nicht gewahr, die in zwei Jahren auf einmal eine Rolle spielen würden. Entsprechend müsse man für Veränderung offen sein und dürfe keine Angst vor ihr haben. Gefordert sei viel mehr ein proaktiver Umgang mit fortschreitendem Wandel, der es ermögliche, Veränderungen früher zu erkennen als andere und sich darauf einzustellen. Es sei wichtig, in volatilen Zeiten für Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit im Konzern zu sorgen.

Sich in einem Zustand permanenten Wandels zu befinden, mache es dabei einfacher, auf Veränderungen zu reagieren anstatt in Routinen zu verfallen. Man dürfe sich mit dem Status quo nicht zu sehr wohl fühlen, da sich dieser sowieso ändern werde.

**„Das Einzige, was sich nicht ändert, ist, dass die Veränderungsgeschwindigkeit immer höher wird. Und es ist auch nicht so, dass wir uns jetzt explizit mit Transformationen beschäftigen, sondern wir beschäftigen uns mit Kulturwandel und Innovation.“**

CEO

## Impulsgebende für Konzerntransformationen

Knapp die Hälfte der Befragten gab an, dass Impulse für die Konzerntransformation vornehmlich vom Vorstand kommen und damit weitgehend Chefsache sei. Zum Teil wurde auch eine eigene Rolle im Vorstand geschaffen und ein sog. Chief Transformation Officer eingesetzt, um die Transformation auf Vorstandsebene zu treiben.

**„Wir haben mit der Transformation auch im Vorstand einen sogenannten 'Chief Transformation Officer' platziert. Sie müssen das von der Vorstandsebene voll pushen.“**

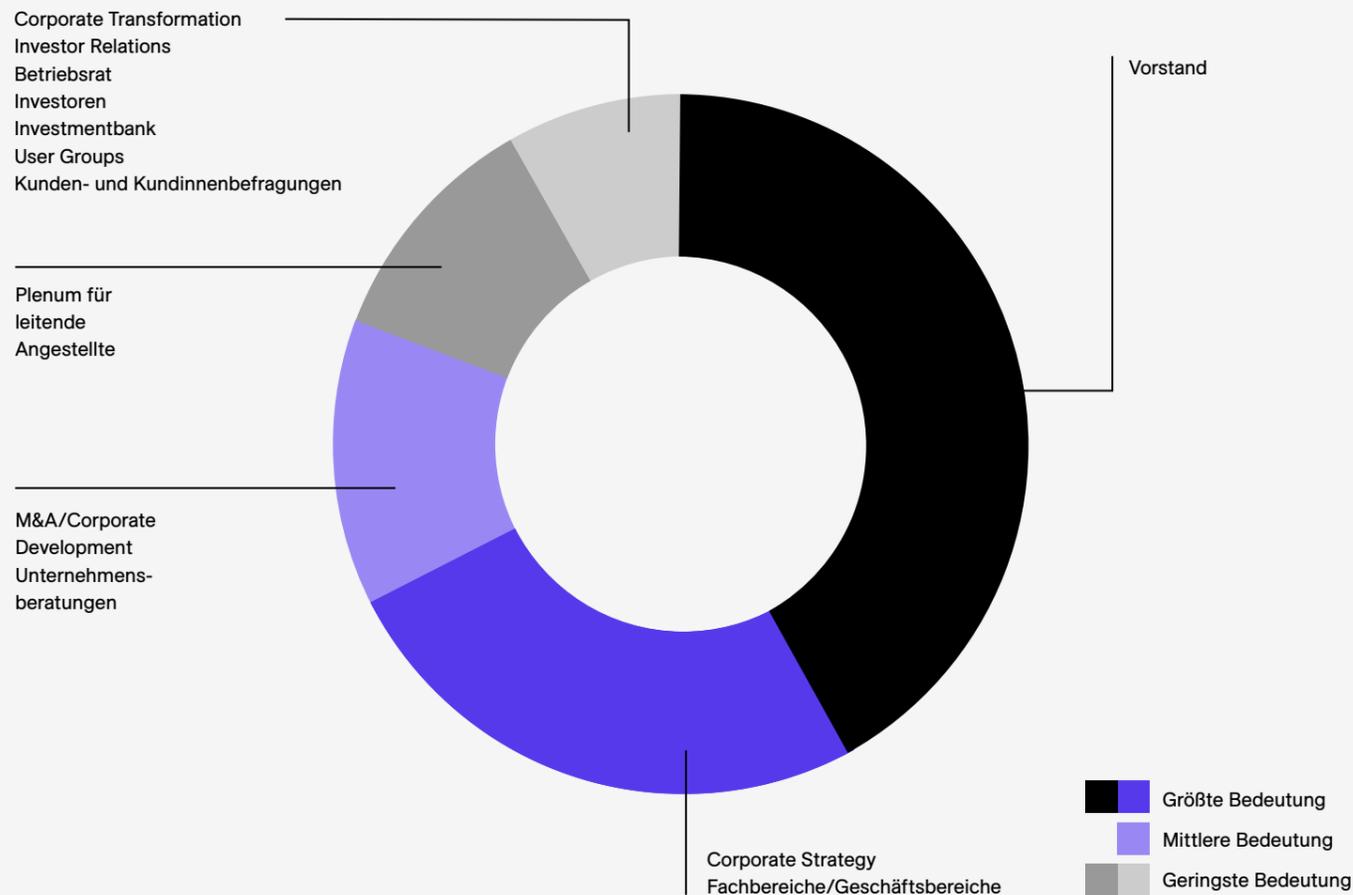
CEO

Anregungen für eine Transformation kommen weiterhin aus der Corporate Strategy und den Fach- und Geschäftsbereichen, dem Bereich M&A/Corporate Development sowie dem Plenum für leitende Angestellte.

Die entsprechenden Ideen seien überwiegend „hausintern“ und in sehr kleiner Runde entwickelt worden. Ein Software-Konzern hat auch eine eigene Abteilung für „Corporate Transformation“ Daneben wurden jedoch auch Unternehmensberatungen als externe Impulsgebende hinzugezogen.

Einzelne Befragte gaben auch an, dass z.B. Investor Relations, Investoren und Investorinnen, Investmentbanken, Betriebsrat, User Groups sowie Kunden- und Kundinnenbefragungen Impulse für eine Konzerntransformation liefern.

### Bedeutung von Impulsen für Konzerntransformationen



## Umsetzung von Konzerntransformationen

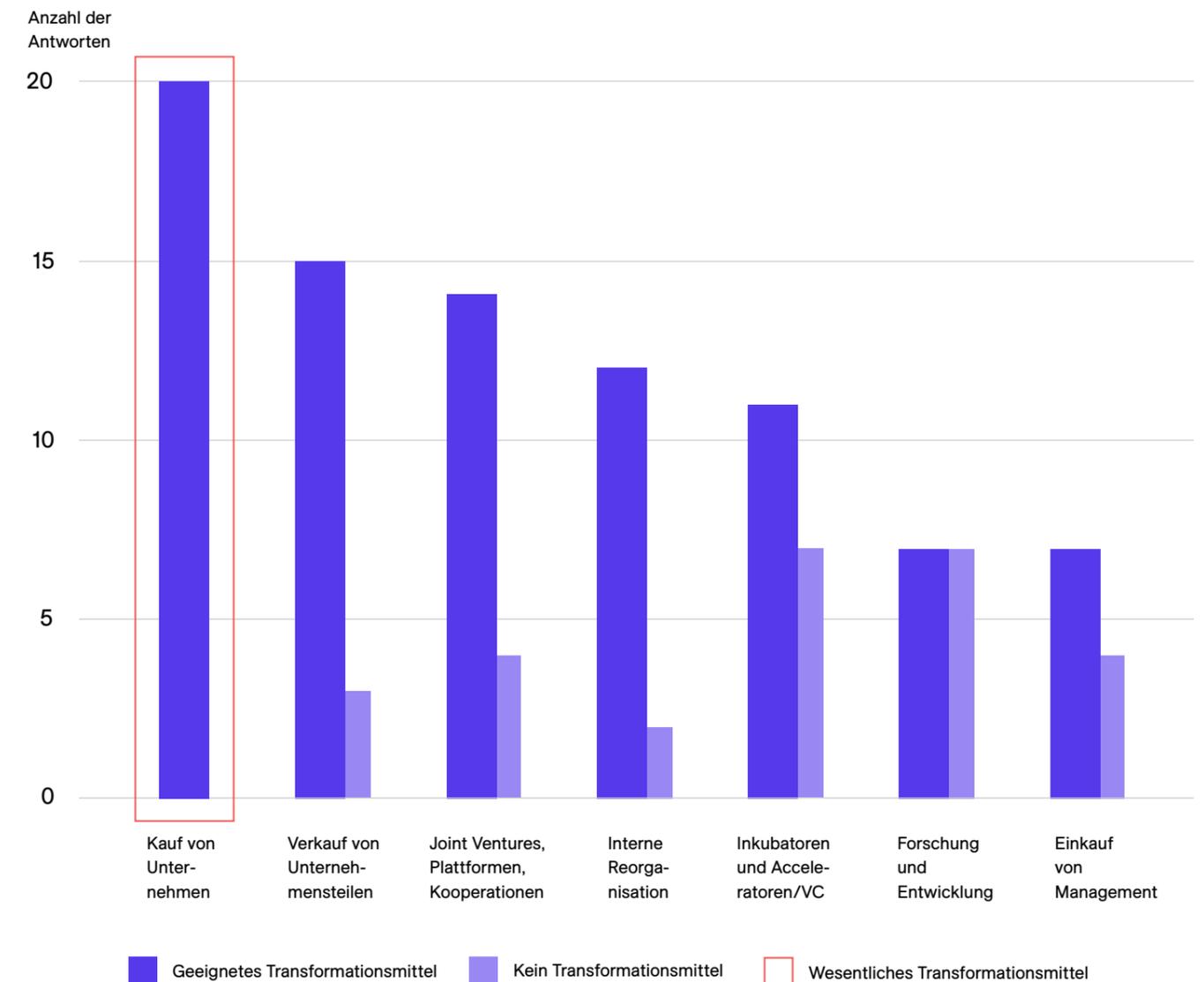
Das wichtigste Mittel zur Umsetzung einer Konzerntransformation stellen nach der Auffassung der Befragten Unternehmenskäufe dar. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass Zukäufe in der Regel besser und schneller funktionieren als die Entwicklung im eigenen Haus. Eingekauft würden beispielsweise Geschäftsmodelle, die man „so noch nicht kannte oder konnte“.

Zukäufe dienen maßgeblich als Katalysator einer Transformation. Erst in späteren Phasen werde dann auf organisches Wachstum und die Entwicklung aus dem Konzern heraus gesetzt.

Ein Großteil der Befragten nannte auch den Verkauf von Unternehmensteilen sowie die Gründung von Joint Ventures, Plattformen und Kooperationen als Transformationsmittel, um Zugang zu Know-how, Talenten, Produktinnovationen und neuen Technologien zu erhalten oder auch um neue Märkte zu erschließen. Inkubatoren, Acceleratoren und Venture Capital sowie Forschung und Entwicklung als auch der Einkauf von Management spielten ebenfalls eine Rolle als Mittel für die Konzerntransformation.

Zudem nannte gut die Hälfte der Befragten interne Reorganisation als Mittel zur Umsetzung von Konzerntransformationen.

### Umsetzung der Konzerntransformation



## Herausforderungen bei der Umsetzung von Konzerntransformationen

Eine Schwierigkeit bei der Konzerntransformation läge darin, dass sie viele Ressourcen binde und für die Unternehmen im Prozess erheblichen Aufwand mit sich bringe.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Transformation sei ein effektives Change-Management von entscheidender Bedeutung, was sich zum Teil als sehr intensiv erweise. Entlassungen und die Neubesetzung würden im Transformationsprozess eine erhebliche Rolle spielen. Für eine Transformation bedürfe es der „richtigen Leute“ im Konzern und der „richtigen Kommunikationsinstrumente“, wobei vor allem ein transparenter Umgang mit den Mitarbeitenden betont wurde. Entscheidend sei weiterhin, das richtige Führungspersonal zu haben, welches Strategien umsetze und in der Lage sei, Mehrwerte zu schaffen.

Man müsse auch in den Bereich Human Resources Talente hineinbringen, die Transformationserfahrungen haben und eine Kulturveränderung schon einmal mitgemacht haben. Besonders hervorgehoben wurde auch die Wichtigkeit von Diversität bei der Besetzung von Stellen.

**„Auch dort holen wir sehr breit diverse Fähigkeiten mit rein: Sehr viele Frauen, sehr viele unterschiedliche Industrien und Backgrounds. Es ist absolut notwendig, dass Sie die Transformation mit einer erheblichen Neubesetzung vorantreiben, aber auch intern gute Leute hochziehen. Sie müssen sehr viel neues und unbelastetes Denken einbringen.“**

### CEO

Der Austausch mit Unternehmen, die sich bereits transformiert haben, aber auch das Hinzuziehen von Beratungen, auch im Bereich Transformation Culture, könnten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg von Transformationsprozessen leisten.

Speziell in Bezug auf Akquisitionen wurde auf die wichtige Rolle von Post-Merger-Integrationen hingewiesen. Gerade beim Erwerb von Startups und jungen Unternehmen sei es wichtig, für diese als Konzern die Rolle des „Silberrückens“ einzunehmen und die typischerweise auftretenden Höhen und Tiefen mitzugehen. Wenn man das schaffe, habe man die Chance, das Unternehmen erfolgreich zu integrieren.

## Motive für Unternehmensakquisitionen

Für die meisten Befragten ist ein zentrales Motiv bei Unternehmensakquisitionen, die Kompetenzen und Fähigkeiten sowie das Know-how der Targets für die eigene Unternehmensorganisation (sog. Kompetenz-Insourcing) zu übernehmen.

**„Da geht es uns im Wesentlichen nicht um das Unternehmen, das kaum Strukturen hat, sondern es geht um das Talent des Gründungsteams.“**

### CEO

Weitere Akquisitionsmotive sind Technologieerweiterungen, die Erweiterung des Produktportfolios, Produkt- und Technologieinnovationen sowie die Entwicklung neuer Produkte.

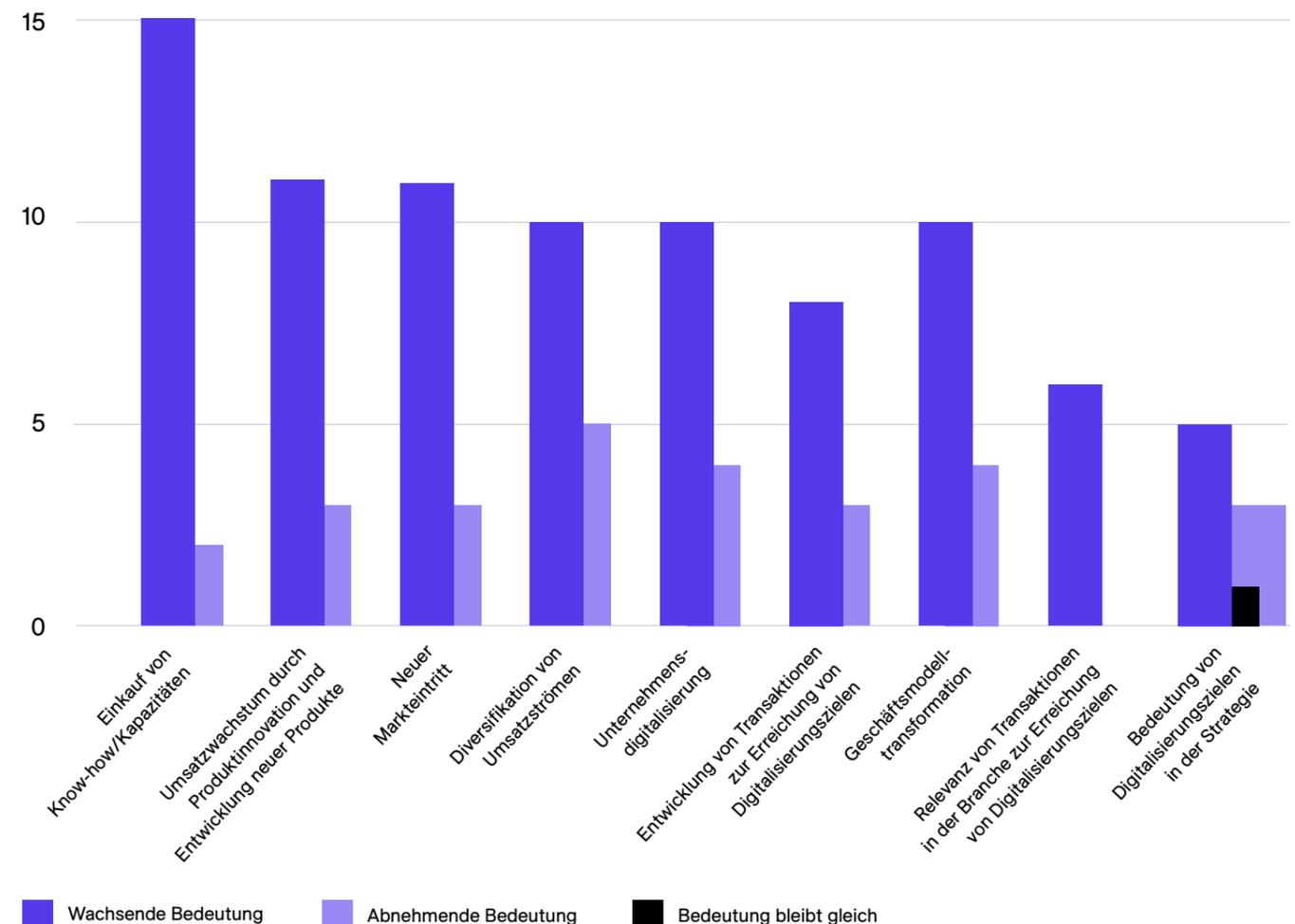
Diversifikation in geografische Märkte und in andere Produktlinien, generelle Diversifikation von Umsatzströmen und Stärkung digitaler Angebote wurden ebenfalls als wichtige Motive genannt.

Weitere Motive seien der Schutz vor Disruption, insbesondere durch Einholung von Expertise im digitalen Bereich, Anpassung an technische Erfordernisse oder Marktgegebenheiten und der Zugang zu neuen Geschäftsmodellen.

Besonders hervorgehoben wurde die Rolle der Digitalisierung, wobei insbesondere die Covid-19-Pandemie das Bewusstsein hierfür drastisch erhöht habe.

## Motive für Unternehmensakquisitionen

Anzahl der Antworten



Sektorinterne Akquisitionen sind in den meisten Branchen überproportional ausgeprägt, um Synergieeffekte zu schaffen. Auch dem Wachstum durch Konsolidierung im eigenen Sektor kommt eine entscheidende Bedeutung zu.

Sektorexterne Akquisitionen spielen eine untergeordnete Rolle in Branchen wie Software, Chemie, Rückversicherung, Retail, Medien, Industrial Supplies & Parts und Banking. In der Chemiedistribution und im Automotive-Bereich scheinen sektorexterne Akquisitionen hingegen eine entscheidendere Rolle zu spielen.

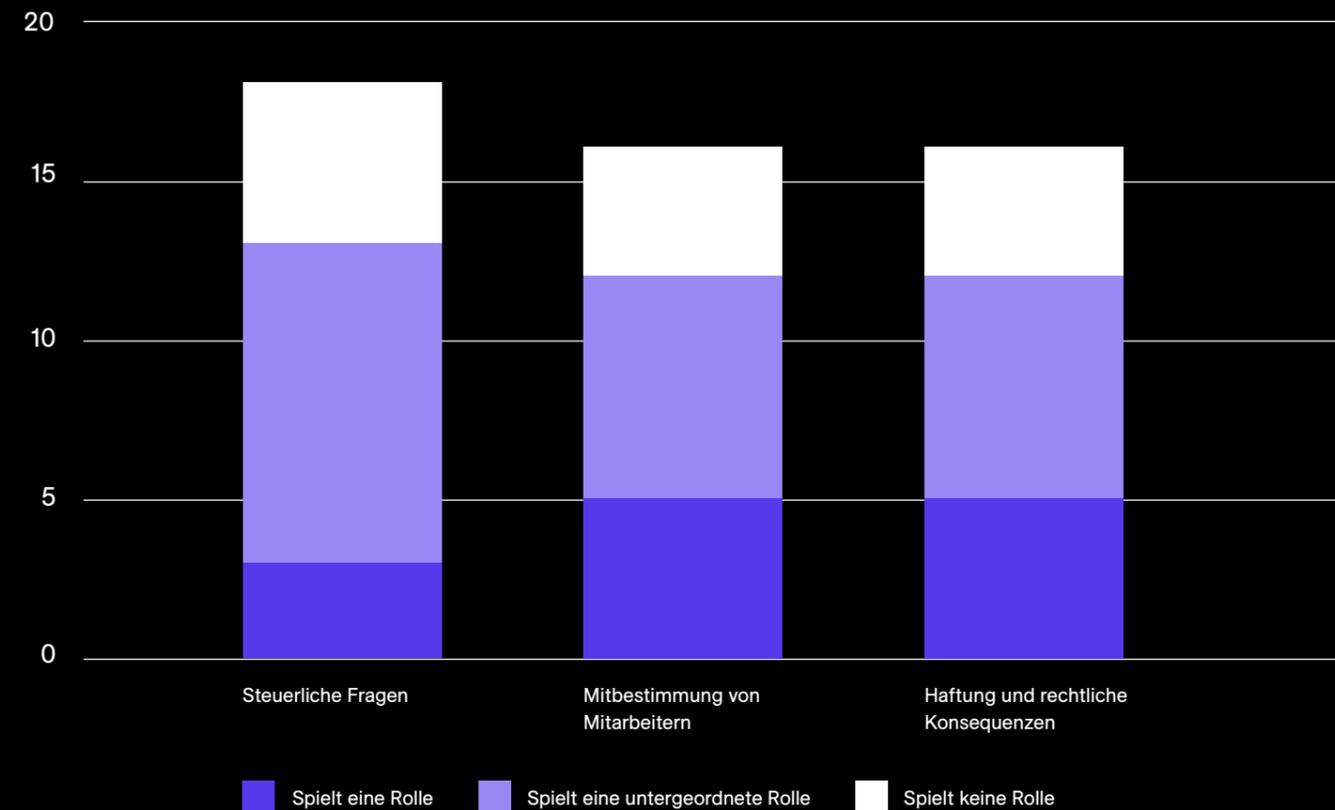
Transformation findet dementsprechend hauptsächlich „auf dem eigenen Spielfeld“ statt und es wird demnach weitestgehend in den eigenen Reihen nach Transformationspotenzial gesucht. Über den Tellerrand wird nur im Chemie- und im Automobilbereich geschaut. Eine mögliche Erklärung wäre, dass diese Sektoren vergleichsweise gut ausgereift sind und ein Wandel stattfindet, der die Inklusion anderer Sektoren benötigt.

## Bedeutung von steuerlichen Fragen, Haftungsfragen und Mitbestimmung

Steuerliche Fragen, Haftungsfragen und rechtliche Konsequenzen sowie Mitbestimmung spielen bei Konzerntransformationen überwiegend nur eine untergeordnete bzw. gar keine Rolle.

### Sonstige Treiber für Konzerntransformation

Anzahl der Antworten



# Konzern- transformation in Deutschland

Ausgehend von den Aussagen und Einschätzungen unserer Interviewpartnerinnen und -partner haben wir zur Standortbestimmung hinsichtlich des Ausmaßes von Konzerntransformationen in Deutschland eine quantitative Analyse der M&A-Daten von Mergermarket durchgeführt.

Nachdem in der Interviewreihe Unternehmensakquisitionen als wichtigstes Mittel zur Transformation identifiziert wurden, haben wir Unternehmenskäufe in Deutschland auf ihre transformativen Hintergründe untersucht und quantifiziert sowie sektorspezifische Besonderheiten analysiert.

Mergermarket gilt als eine der führenden Plattformen zur Sammlung von M&A-Daten und wird regelmäßig von M&A Professionals zur Analyse von (potenziellen) Unternehmensakquisitionen verwendet.

Es wurden alle Deals extrahiert, welche von deutschen Unternehmen (entweder als Käufer oder Verkäufer) im Zeitraum 2016 bis einschließlich 2020 durchgeführt wurden. Die Jahre der Covid-19-Pandemie wurden in der Analyse explizit ausgeschlossen, um die Ergebnisse nicht zu verzerren. Das daraus resultierende Datenset enthält insgesamt 5.268 Transaktionen mit Namen und Sektoren von Zielunternehmen, verkaufendem Unternehmen, kaufendem Unternehmen sowie eine kurze Pressemitteilung über Umfang und (teilweise) Strategie der Akquisition.

## Die Rolle von transformativen Transaktionen

Auf Basis einer Stichprobe von 500 Transaktionen aus dem Datenset wurden die Strategien der kaufenden Unternehmen analysiert. Die Geschäftsstrategien wurden nach den im Folgenden aufgeführten Kategorien (Rabier 2017) gegliedert. Die drei markierten Strategien lassen sich als transformative Strategien definieren, d.h., dass diese – unabhängig von reinen Umsatzwachstums- oder Anlagestrategien – einer Transformation des Unternehmens im untersuchten Zeitraum dienlich sind.

- Kostenreduktion durch Economies of Scale/Scope
- Umsatzwachstum durch Zugang zum Unternehmensproduktportfolio
- Umsatzwachstum durch Zugang zum Unternehmensmarkt
- Marktkapitalisierung/Wettbewerbsverringern
- Lukrative Finanzierungsalternativen
- Marktliquidität
- **Umsatzwachstum durch Produktinnovationen und die Entwicklung neuer Produkte**
- **Diversifikation von Umsatzströmen**
- **Digitalisierungsziele**

Die Hauptstrategie deutscher Unternehmen im Unternehmenskauf lag im Umsatzwachstum durch Zugang zum Produktportfolio (143; 35 %). Auffällig häufig wurde diese Strategie im Landwirtschaftssektor (67 %) und im Energiesektor (62 %) verfolgt.

Die zweithäufigste Strategie (76; 19 %) war das Umsatzwachstum durch Eintritt in den geografischen Heimatmarkt des Zielunternehmens. Diese Strategie fand vor allem im Bereich Versorgung (40 %) sowie im Bereich Computer (Hardware) Einzug (40 %). Die beiden häufigsten mit Unternehmenskäufen verfolgten Strategien sind damit nicht transformativ.

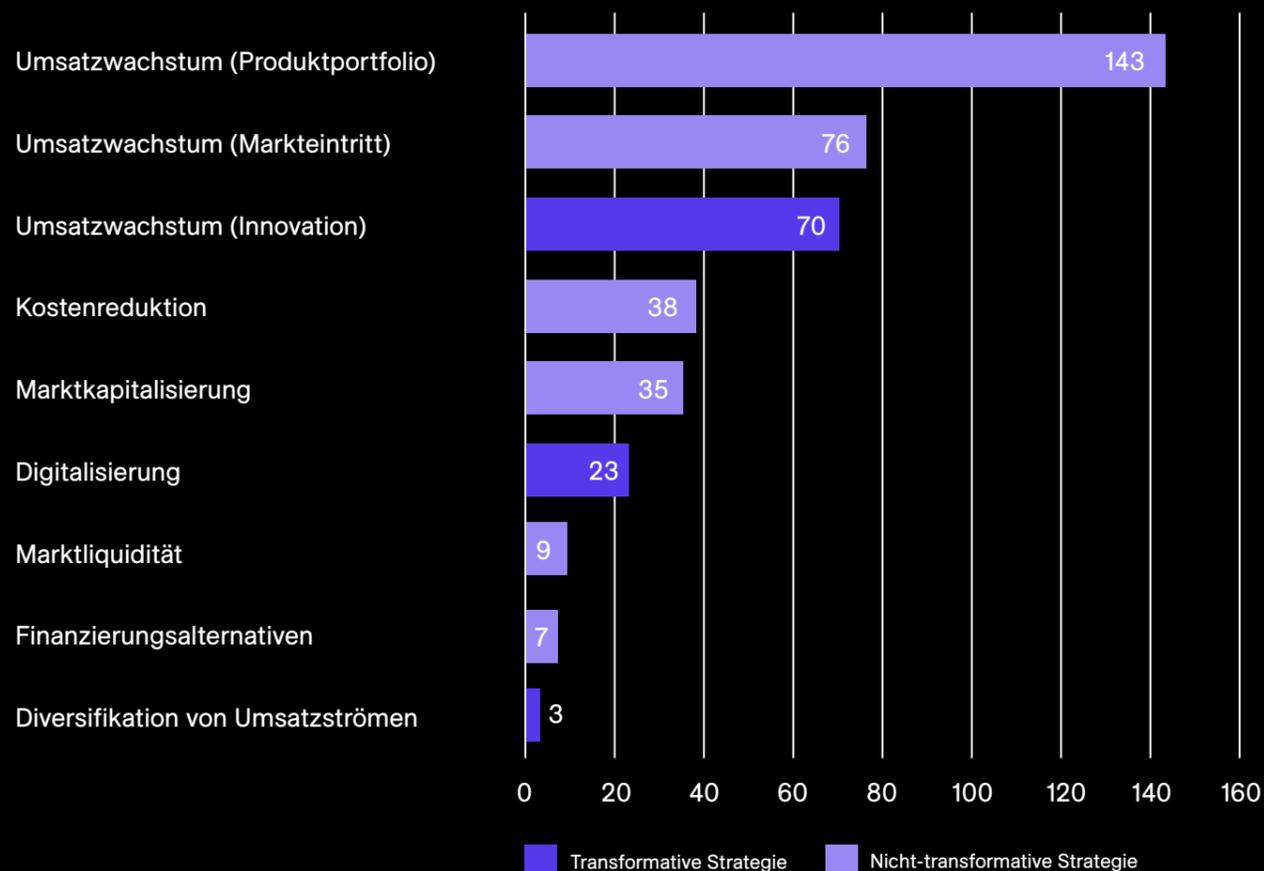
Die dritthäufigste Strategie (70; 17 %) war, das Umsatzwachstum durch den Erhalt innovativer Lösungen und Produkte des Zielunternehmens anzukurbeln.

Besonders häufig wurde diese Strategie im Bereich Industrie (Elektronik) (33 %) sowie in der Landwirtschaft (33 %) verfolgt. Das dritthäufigste Motiv ist damit eine transformative Strategie.

Insgesamt lässt sich bei Unternehmenskäufen ein klarer Fokus der Unternehmen auf Wachstum feststellen. Dabei geht es vordergründig um die Hebung von Synergieeffekten. Die Digitalisierung war im Zeitraum von 2016 bis 2020 schon vielfach strategischer Hintergrund von Unternehmenskäufen, im Vergleich zum Umsatzwachstum durch Innovation jedoch nur halb so häufig der treibende Faktor für den Unternehmenskauf. Die Diversifikation von Umsatzströmen, welche ebenfalls den transformativen Strategien zuzuordnen ist, spielte hingegen nur sehr selten eine Rolle.



### Unternehmens(ver)käufe deutscher Unternehmen 2016–2020: Aus welcher Strategie heraus wurden Unternehmen ver- oder gekauft?



In Bezug auf Transformationsziele ist ersichtlich, dass gut ein Viertel (27 %) aller Unternehmenskäufe im Untersuchungszeitraum einem transformativen Hinter-

grund zugeordnet werden konnten. Insgesamt knapp drei Viertel (73 %) sind dagegen nicht-transformativen Motiven zuzuordnen.

### Transaktionen nach Sektoren

Die Sektoren mit dem höchsten Anteil transformativer Akquisitionen waren Medien (47 %), Medizin (Pharmazie) (38 %) und Konsumbranche (Nahrungsmittel) (38 %).<sup>1</sup> Die Sektoren mit dem niedrigsten Anteil transformativer Akquisitionen waren Energie (6 %), Telekommunikation: Hardware (0%) und Telekommunikation (0%).

Die Analyse der Transaktionen aus dem Datenset hat ergeben, dass die transformativen Sektoren einen überdurchschnittlichen Anteil sektorinterner Akquisitionen tätigen. Der Sektor Medien hat in 70 %, Medizin (Pharmazie) in 63 % und die Konsumbranche (Nahrungsmittel) in 65 % der Fälle sektorintern Unternehmen gekauft.

Im Vergleich dazu ist der Anteil sektorinterner Akquisitionen unter den weniger transformativeren Sektoren durchschnittlich geringer. Zwar waren im Sektor Energie 70 % der Akquisitionen sektorintern. In den Bereichen Telekommunikation: Hardware wurden jedoch nur 36 % der Akquisitionen sektorintern getätigt. Im Bereich Telekommunikation waren es sogar nur 34 %.

<sup>1</sup> Der Bergbausektor hatte in dem Sample den höchsten Anteil transformativer Akquisitionen (50 %). Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Bergbaubranche insgesamt nur zwei Beobachtungen im Datenset enthält und daher mit Vorsicht zu interpretieren ist.

## Sektorinterne und -externe Transaktionen

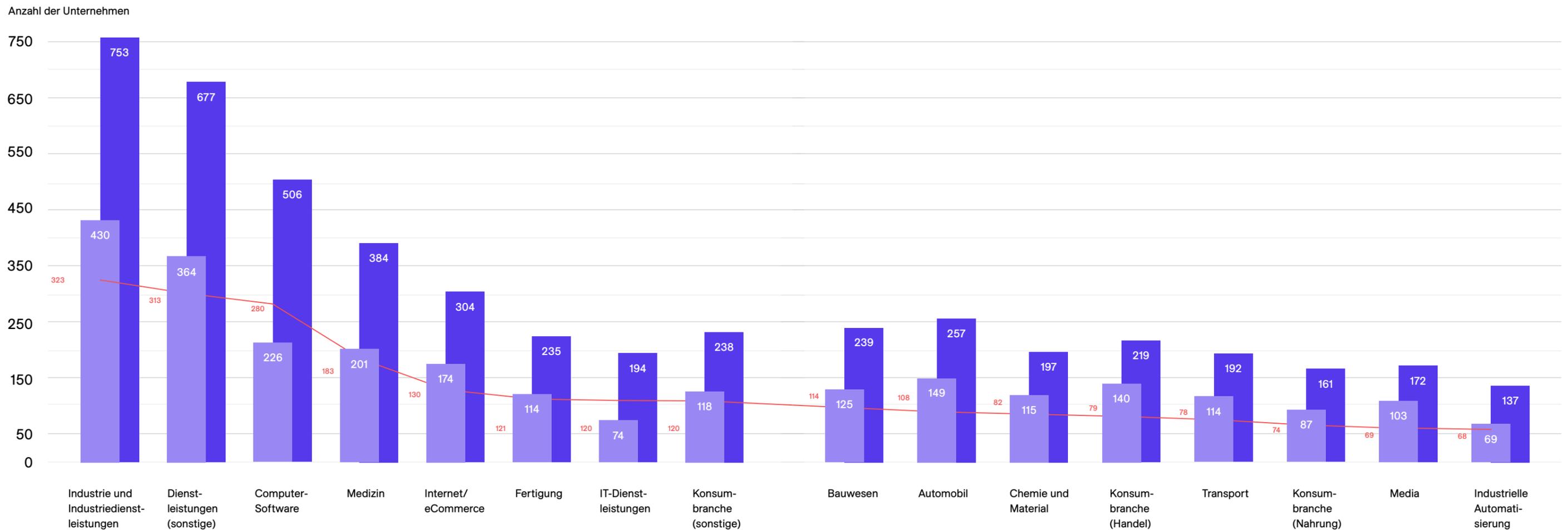
Auffällig häufig werden vor allem Unternehmen im Bereich Industrie und Industriedienstleistungen ge- und verkauft. Hier wurden insgesamt 753 Unternehmen gekauft (17 % aller Unternehmenskäufe) und 430 Unternehmen verkauft (17 % aller Unternehmensverkäufe). Dieser Sektor wird dicht gefolgt vom Dienstleistungssektor mit 677 Unternehmenskäufen (16 %) und 364 -verkäufen (15 %). Anschließend folgen die Sektoren Computersoftware, Medizin, Internet/eCommerce, Automobil und Bauwesen sowie diverse weitere, welche jeweils unter 4 % der Gesamtakquisitionen ausmachen. Allgemein weisen fast alle Sektoren mehr Unternehmenskäufe als -verkäufe auf.

In Bezug auf die absoluten Fallzahlen pro Sektor zeigt sich ein durchschnittliches Verhältnis von 60 % Unternehmenskäufen zu 40 % Unternehmensverkäufen über alle Sektoren hinweg.

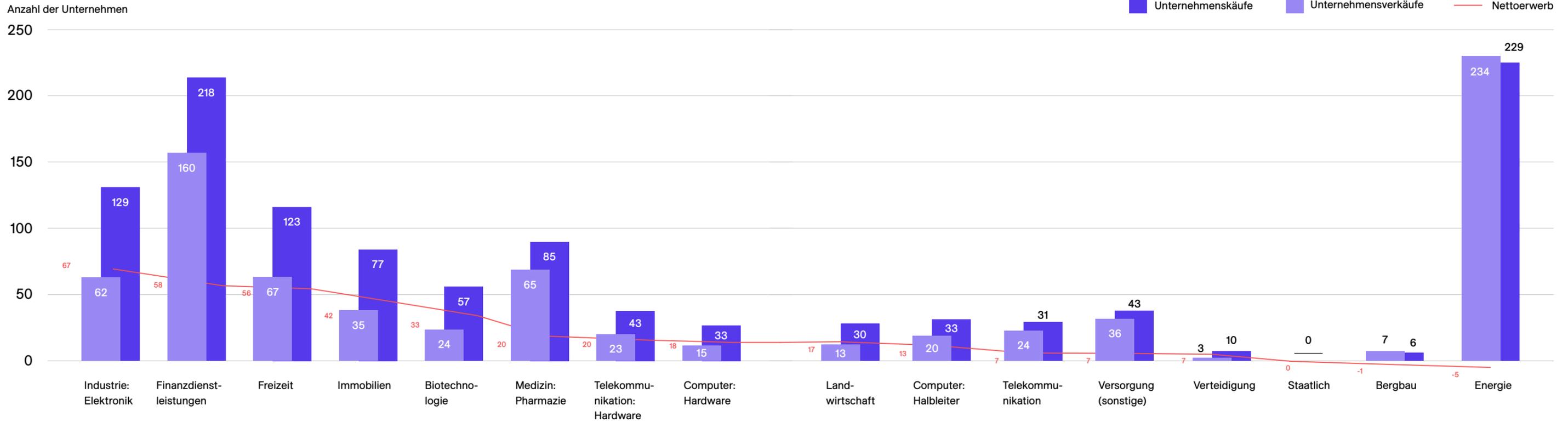
Auffällig sind hier lediglich der Energiesektor sowie der Bergbausektor, welche als einzige Sektoren mehr Unternehmensverkäufe als -einkäufe aufweisen. Eine mögliche Erklärung ist eine hohe Nachfrage aus dem Ausland oder eine niedrige Nachfrage aus dem Inland.

Auffällig ist darüber hinaus die hohe Nachfrage im Bereich eCommerce/Internet sowie in der Softwareindustrie. Beide Sektoren zeigen eine verhältnismäßig hohe Ankauftrate in Bezug auf den Gesamthandel mit einem Nettoerwerb von Unternehmen (Unternehmenskäufe - Unternehmensverkäufe) von 280 bzw. 130. Dies deutet auf eine entscheidende Rolle von Digitalisierungskonzepten und digitalen Lösungen bei der Konzerntransformation hin.

Sektorinterne und -externe Unternehmens(ver)käufe deutscher Unternehmen 2016–2020



## Sektorinterne und -externe Unternehmens(ver)käufe deutscher Unternehmen 2016–2020 (Fortsetzung v. S. 23)



## Transaktionsanalysen für das In- und Ausland

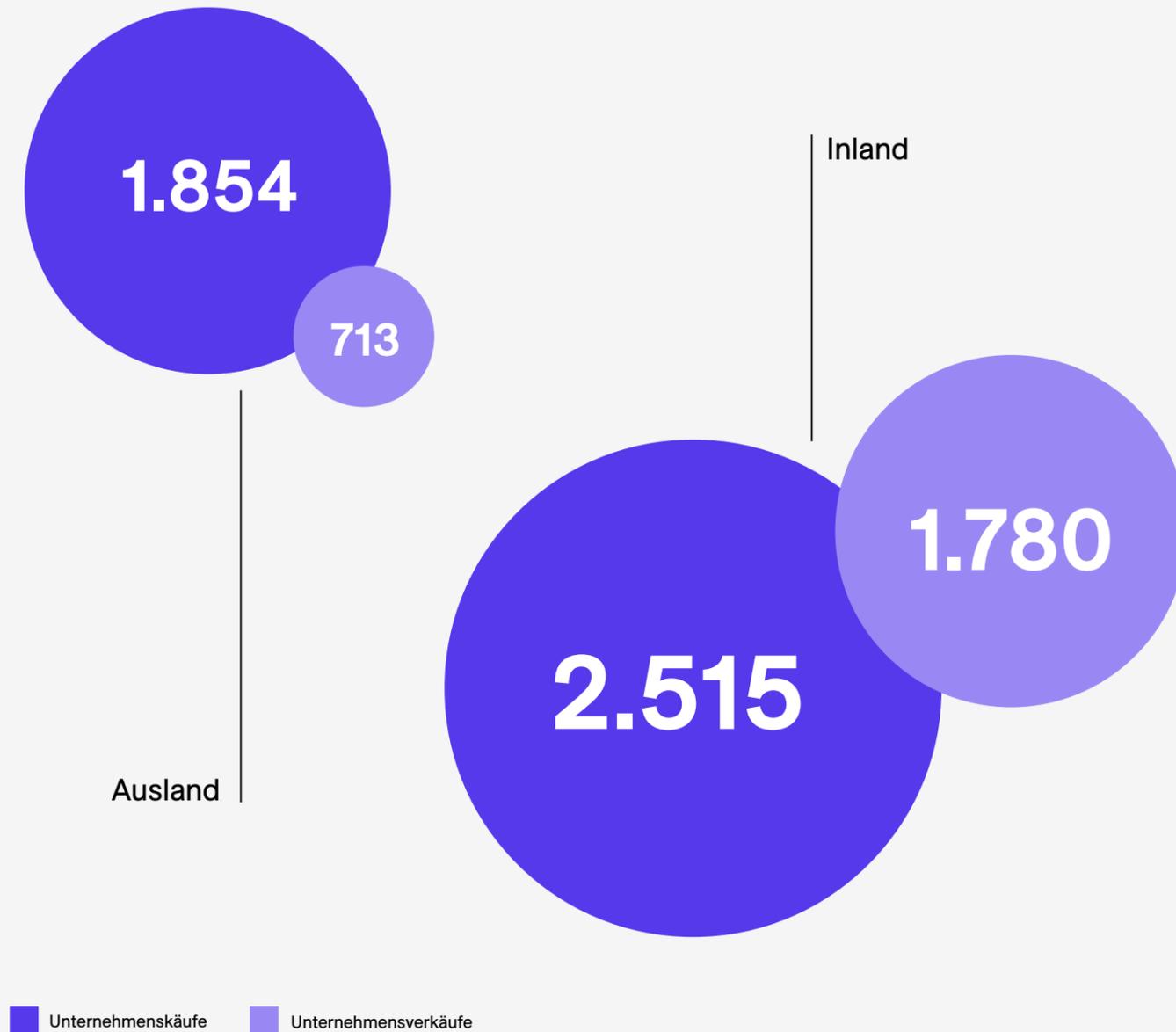
Grundsätzlich werden deutlich mehr Unternehmen im Inland als im Ausland erworben. Dabei zeichnet sich ein Anstieg der Unternehmenskäufe durch deutsche Unternehmen sowohl im Inland als auch im Ausland zwischen 2016 und 2018 ab. Dieser stagniert jedoch zwischen 2018 und 2020. Für den Zeitraum ab Frühjahr 2020 ist davon auszugehen, dass die Covid-19-Pandemie, welche am 31. Dezember 2019 erstmals an die WHO kommuniziert wurde, sowie die daraus folgende Rezession mit der Stagnation der Unternehmenskäufe in Deutschland im Zusammenhang stehen.

Deutsche Unternehmen kauften zwischen 2016 und 2020 insgesamt 2.515 deutsche Unternehmen (58 % aller Unternehmenskäufe) und verkauften 1.780 deutsche Unternehmen (71 % aller Unternehmensverkäufe). Insgesamt wurden 713 deutsche Unternehmen aus dem Ausland gekauft.

## Inländische und ausländische Unternehmens(ver)käufe deutscher Unternehmen zwischen 2016 und 2020 im Zeitverlauf



Anzahl inländischer und ausländischer Unternehmens(ver)käufe deutscher Unternehmen zwischen 2016 und 2020

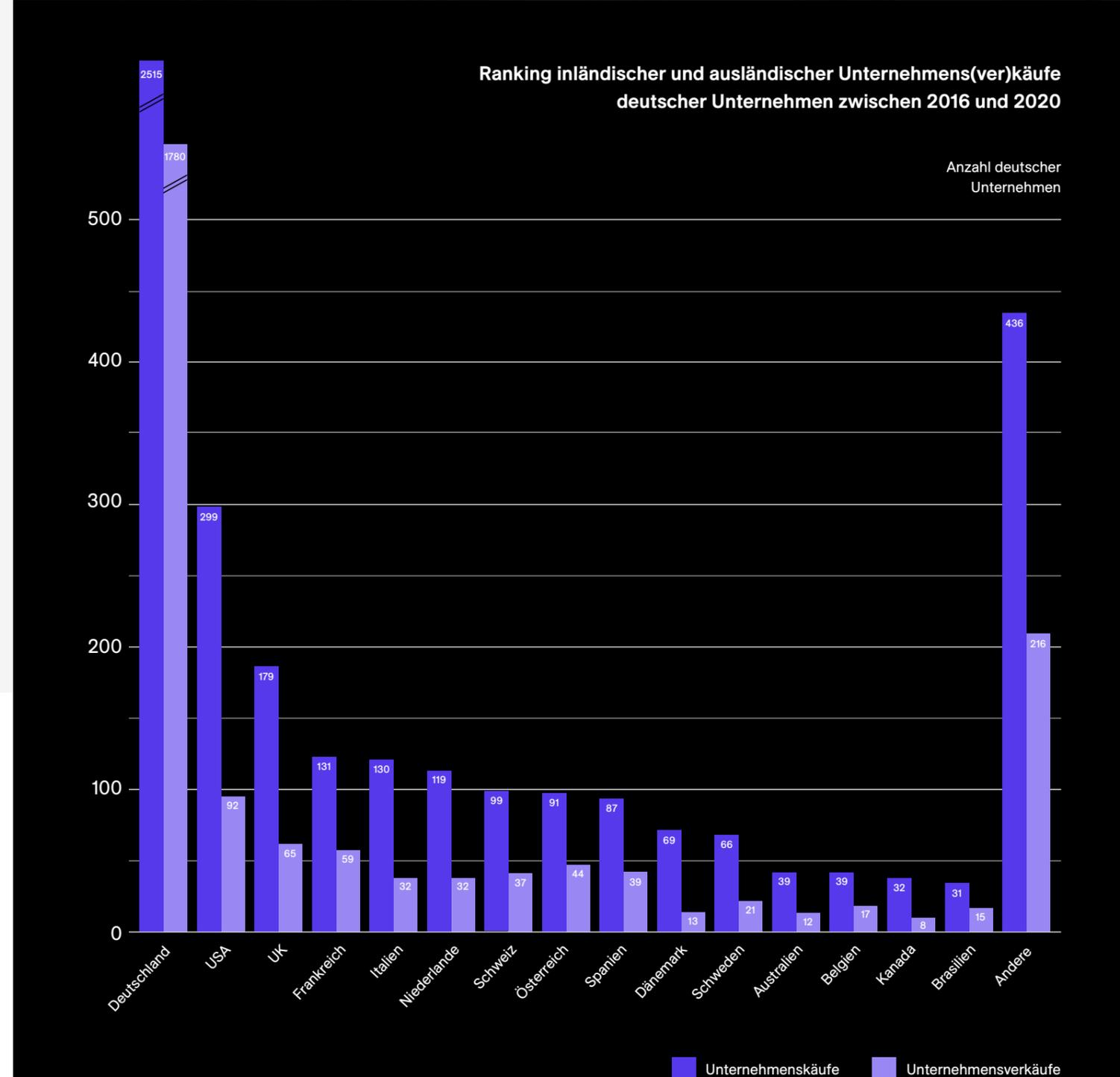


Deutsche Unternehmen haben aus 85 verschiedenen Ländern Unternehmen verkauft oder gekauft.

Nach dem Heimatland liegen die USA hierbei auf dem zweiten Platz mit insgesamt 299 (7 %) US-amerikanischen Unternehmen, die von deutschen Unternehmen gekauft und 92 (4 %) US-amerikanischen Unternehmen, die verkauft wurden. 207 Unternehmen sind so netto in das Portfolio deutscher Unternehmen zwischen 2016 und 2020 übergegangen.

Auf ähnlichem Level liegen die Plätze 3 bis 15. Konkret umfasst dies Unternehmensein- und -verkäufe aus dem Vereinigten Königreich, Frankreich, Italien, den Niederlanden, der Schweiz, Österreich, Spanien, Dänemark, Schweden, Australien, Belgien, Kanada und Brasilien, welche jeweils zwischen 4 und 1 % aller Ein- und Verkäufe entsprechen.

Deutsche Unternehmen haben demnach aus nahezu allen Ländern mehr Unternehmen erworben als Unternehmen in andere Länder verkauft.



# Über Noerr

In einer sich rasant wandelnden Welt antizipiert Noerr Entwicklungen, verwandelt Veränderung in Vorteil und öffnet Pfade in die Zukunft. Zu Hause in der ganzen Breite und Tiefe des Wirtschaftsrechts entwickelt die Kanzlei mit 500 Beraterinnen und Beratern Lösungen mit strategischem Weitblick. Gemeinsam verhelfen sie internationalen Konzernen, Familienunternehmen, Finanzinvestoren und dem öffentlichen Sektor zu größter Wirkung, Zukunftsfähigkeit und Resilienz.

Noerr ist in zehn Ländern präsent, Partner weltweiter Top-Kanzleien und exklusives deutsches Mitglied von Lex Mundi, dem global führenden Netzwerk unabhängiger Kanzleien mit umfangreicher Erfahrung in mehr als 125 Ländern.

# Über den Lehrstuhl für Strategie und Organisation der TUM School of Management

Die Technische Universität München (TUM) zählt zu den besten Universitäten Europas. Spitzenleistungen in Forschung und Lehre, Interdisziplinarität und Talentförderung zeichnen sie aus. Dazu kommen starke Allianzen mit Unternehmen und mit wissenschaftlichen Einrichtungen auf der ganzen Welt. Die TUM ist eine der drei ersten Exzellenz-Universitäten Deutschlands. In internationalen und nationalen Rankings schneidet sie regelmäßig hervorragend ab. Seit 1927 wurden insgesamt 17 Wissenschaftler und Alumni der TUM mit dem Nobelpreis ausgezeichnet.

Prof. Dr. Isabell M. Welpel ist die Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der TUM School of Management. Ihr aktuelles Forschungsteam besteht aus 15 Mitarbeitenden aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Informatik. Das Team um Frau Professor Welpel und Dr. Theresa Treffers forscht interdisziplinär zu verschiedenen Themen in den Bereichen Strategie, Führung, Organisation, digitale Transformation, Innovation, Entrepreneurship und Startups, Diversität, Gleichstellung & Inklusion, Blockchain-Technologie und künstliche Intelligenz.

# Autorinnen und Autoren

## Noerr



Dr. Michael Brellochs LL.M.  
Rechtsanwalt, Partner  
michael.brellochs@noerr.com  
T +49 89 28628293



Dr. Natalie Daghles  
Rechtsanwältin, Partnerin  
natalie.daghles@noerr.com  
T +49 211 49986157



Dr. Martin Neuhaus  
Rechtsanwalt, Partner  
martin.neuhaus@noerr.com  
T +49 211 49986156



Dr. Gerald Reger  
Rechtsanwalt, Partner  
gerald.reger@noerr.com  
T +49 89 28628155



Dr. Harald Selzner  
Rechtsanwalt, Partner  
harald.selzner@noerr.com  
T +49 211 49986155

## TUM



Dr. Theresa Treffers  
Lehrstuhl für Strategie und  
Organisation TUM  
theresa.treffers@tum.de



Patrick Schöllhorn  
Lehrstuhl für Strategie und  
Organisation TUM  
p.schoellhorn@tum.de



Kai Uhlemann  
Lehrstuhl für Strategie und  
Organisation TUM  
kai.uhlemann@tum.de



Prof. Dr. Isabell M. Welpé  
Lehrstuhl für Strategie und  
Organisation TUM  
welpé@tum.de

## Impressum

Herausgeber  
Noerr Partnerschaftsgesellschaft mbB  
Brienner Str. 28  
80333 München  
noerr.com

Technische Universität München  
Lehrstuhl für Strategie  
und Organisation  
Arcisstr. 21  
80333 München

Gestaltung  
SecondFloor Design, Düsseldorf

Druck  
Druckerei Köller & Novak, Düsseldorf

Zitation: Treffers, T., Uhlemann, K.,  
Schöllhorn, P., Welpé, I.M. (2023):  
Konzerntransformation, in Zusammen-  
arbeit mit Noerr.

© 2023 Noerr Partnerschaf-  
tsgesellschaft mbB  
Alle Rechte vorbehalten

