

M&A ALS WERKZEUG FÜR DIE EIGENE ERNEUERUNG NUTZEN

**Der Innovationsdruck steigt:
Wie Akquisitionen dem Mittelstand
Tempo, Kompetenzen und
neue Märkte erschließen können.**

Der deutsche Mittelstand gilt zu Recht als innovationsstark. Aber Innovation ist bisweilen eng definiert: In vielen Unternehmen wird sie mit eigener Forschung und Entwicklung gleichgesetzt, mit Produktverbesserungen oder mit inkrementellen technologischen Fortschritten. Dieses Verständnis greift jedoch zu kurz. In einer Phase beschleunigten technologischen Wandels und wachsender internationaler Konkurrenz stoßen rein organische Innovationspfade an Grenzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt M&A eine neue strategische Bedeutung: Gezielte Zukäufe können der entscheidende Hebel für Technologiezugang, Skalierung und Internationalisierung sein.

Wenn der Innovationsmotor neuen Schub benötigt

Wenn Innovation im Mittelstand zum Stillstand kommt, liegt das meist nicht an mangelnder Organisation oder veralteter Technologie. Vielmehr verlangen Digitalisierung, regulatorische Anforderungen oder die Erschließung internationaler Märkte Investitionen, die sich kaum aus dem laufenden Cashflow stemmen lassen. Zudem fehlen häufig Skaleneffekte, die es erlauben würden, neue Geschäftsmodelle wirtschaftlich zu betreiben. Das heißt, Unternehmen, die sich bei Innovation ausschließlich auf interne Entwicklung verlassen, laufen Gefahr, den Anschluss zu verlieren.

So entwickeln sich Unternehmenszukäufe, Beteiligungen und Buy-and-Build-Strategien zu einem zentralen Innovationsinstrument. Denn diese ermöglichen Unternehmen den gezielten Zugang zu neuen Technologien, zu Fachkräften, zu Kundenbeziehungen, aber auch zu internationalen Märkten – ohne diese über Jahre selbst aufbauen zu müssen. Vor allem in fragmentierten Märkten, wie beispielsweise IT und IT-Services, Gebäudetechnik sowie -management oder im Bereich von Healthcare Disposable Products, können gezielt eingesetzte Buy-and-Build-Strategien Skaleneffekte bringen und den Markteintritt in neuen Regionen beschleunigen.

Ein Beispiel aus dem Healthcare-Mittelstand verdeutlicht dies: Ein Medizintechnikhersteller mit starker Positionierung in einem Nischensegment sieht sich mit Anforderungen der EU-Medizinprodukteverordnung (MDR) konfrontiert. Neue Dokumentationspflichten und Kundenwünsche nach integrierten, digital unterstützten Lösungen kommen hinzu. Nun verfügt das Unternehmen zwar über exzellente Produktkompetenz, hat aber weder belastbare Softwarearchitekturen noch Erfahrung in der regulatorisch sauberen Entwicklung digitaler Anwendungen. Die Lösung ist der Zukauf: Mit dem gezielten Erwerb eines kleineren Healthcare-IT-Unternehmens mit MDR-Erfahrung und interoperablen Systemen kann der Medizintechnikspezialist sein Angebot entscheidend erweitern. Gleichzeitig verschafft die Transaktion Zugang zu internationalen Kunden mit gesamtheitlichen Lösungsanforderungen. Innovation entsteht in diesem Fall nicht durch ein neues Einzelprodukt, sondern mit der Fähigkeit, Hardware, Software und regulatorische Kompetenz zu integrierten Systemlösungen zu verbinden.

Ein weiteres Beispiel aus dem Bereich Industrieautomation zeigt die Wirkung von strategischen Transaktionen im internationalen Kontext: Ein familiengeführter Anbieter von Automatisierungslösungen stößt bei der internationalen Skalierung an Grenzen. Kunden erwarten ganzheitliche Lösungen – von Steuerungstechnik über Software bis hin zu datenbasierter Prozessoptimierung. Zeitgleich erweist sich organisches Wachstum als zu langsam. Die Lösung: Im Zuge eines Eigentümerübergangs werden mehrere spezialisierte Software- und Systemintegrationsunternehmen in Europa akquiriert – und auf einer gemeinsamen Plattform gebündelt. Ein Beirat überwacht Integration, Strategie und Governance. Das Ergebnis: breitere technologische Aufstellung, höhere Innovationsgeschwindigkeit und stärkere internationale Präsenz – bei gleichzeitiger Wahrung der Identität des Familienunternehmens.

Ein professioneller Beirat schafft Sicherheit

Die Eigentümerstruktur eines Unternehmens bestimmt, ob M&A als Innovationsinstrument wirken kann. Familienunternehmen verfügen oft über langfristige Planungshorizonte, gleichzeitig kann die emotionale Bindung an das Unternehmen die Bereitschaft zu Akquisitionen bremsen. Professionelle Beiräte, Aufsichtsgremien und andere Organe sind hier zentral: Sie bringen Erfahrung mit – sei es bei der Integration eines Zukaufs, beim Wachstum in internationale Märkte oder beim Umgang mit regulatorischen Anforderungen. Sie stellen sicher, dass Eigentümerinteressen mit der Unternehmensentwicklung in Einklang stehen. Gerade bei M&A-Transaktionen im internationalen Umfeld kann ein starker Beirat die Umsetzung beschleunigen.

Allerdings entfalten Akquisitionen ihren innovativen Wert nur dann, wenn sie klar in die Unternehmensstrategie eingebettet sind. Entscheidend ist nicht die Anzahl der Transaktionen, sondern deren Passgenauigkeit. Kulturelle Spannungen, unklare Zielbilder oder fehlende Integrationskompetenz können den erhofften Innovationsgewinn schnell zunichtemachen. Vor allem im Mittelstand zeigt sich: Kleine und mittelgroße Transaktionen mit klar definiertem Innovationsziel sind häufig erfolgreicher als großvolumige, opportunistische Zukäufe.

Besonders häufig nutzen Unternehmen in technologie- und wissensintensiven Branchen M&A als gezieltes Werkzeug für die weitere Entwicklung des Unternehmens. In der Softwareentwicklung, bei IT-Services, in der Medizintechnik, entlang der Wertschöpfungskette im Bereich Healthcare und Life Sciences sowie in den Bereichen Industrieautomation oder erneuerbare Energien sind strategisch angelegte Zukäufe sinnvoll. Der Grund? In diesen Sektoren nehmen der Innovationsdruck, der Skalierungsbedarf und die Notwendigkeit zur internationalen Präsenz kontinuierlich zu. Und genau darauf kann M&A die passende Reaktion sein. Weil sie hilft, technologische, organisatorische und geographische Grenzen zu überwinden, Geschwindigkeit zu gewinnen und Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Von Roman Göd,
Managing Partner der M&A-Beratung MP Corporate Finance.

Impressum: Innovation im Mittelstand
Verlagsspezial der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH | Verantwortlich für den Inhalt: Fazit Communication GmbH, 80289 München | Geschäftsführung: Hannes Ludwig, Jonas Grashey | Redaktion: Benjamin Kleemann-von Gersum, Christina Lynn Dier (verantwortlich) | Anzeigen: Ingo Müller (verantwortlich) und Jürgen Maukner, REPUBLIC Marketing & Media Solutions GmbH, Mittelstraße 2–4, 10117 Berlin, www.republic.de | Druckerei siehe Impressum dieser Zeitung.