

# Eine Plattformstrategie ist wie ein Wachstumsturbo

Damit „Buy and Build“ funktioniert, braucht es nicht nur Kapital, sondern auch ein Unternehmen, das bereit ist für die rasche Integration der Akquisitionen

**Börsen-Zeitung, 25.11.2023**  
Hecht oder Goldfisch? Andere Unternehmen kaufen oder selbst aufgekauft werden? Dieser Grundfrage müssen sich irgendwann viele Unternehmen stellen. Dabei geht es nicht allein um Märkte in einer Konsolidierungsphase. Die Investitionsanforderungen für die digitale Transformation oder die Wende zu mehr Nachhaltigkeit sind meist so groß, erfordern so viel Kapital und Know-how, dass gerade kleine Unternehmen Schwierigkeiten haben, sie allein erfolgreich zu stemmen.

Mit einem größeren Unternehmen lassen sich hingegen Skaleneffekte realisieren. Denn der Aufwand für die Umstellung auf E-Commerce oder die Erhebung der CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette wächst in der Regel unterproportional zum Umsatz. Auch sind größere Unternehmen als Arbeitgeber oftmals sichtbarer und können in Zeiten des akuten Fachkräftemangels potenzielle Arbeitnehmer besser erreichen.

## Lieber Hecht als Goldfisch

Die Unternehmen wissen dies und möchten nicht zuletzt deshalb lieber Hecht als Goldfisch sein. Die gute Nachricht: Mit einem strategischen Partner an der Seite können auch Unternehmen, denen die finanziellen Mittel für eine Plattformstrategie fehlen, „Buy and Build“ realisieren. Mit einem neuen Eigenkapitalinvestor im Gesellschafterkreis eröffnen sich ganz neue Perspektiven. Denn neben frischem Kapital bringt eine erfahrene Beteiligungsgesellschaft einen reichen Fundus an Mergers-&Acquisitions-Wissen (M&A) und ein erprobtes Netzwerk für die relevanten Entwicklungsschritte wie Strategieentwicklung, M&A-Prozess, Due Diligence und Integration mit.

Die Beteiligung einer Private-Equity-Gesellschaft muss dabei nicht automatisch die Abgabe einer Anteilsmehrheit am eigenen Unternehmen bedeuten. Ausgesuchte Beteiligungsgesellschaften gehen auch bewusst Minderheitsbeteiligungen ein.

Das Kapital dient nicht allein der Finanzierung von Akquisitionen, sondern wird



**Christian Futterlieb**

Managing Partner  
und Geschäftsführer von  
VR Equitypartner

zuerst für die Vorbereitung der Plattform benötigt. Welche Schritte konkret notwendig sind, ist individuell aufgrund der Ist-Situation des Unternehmens und seiner „Buy-and-Build“-Strategie festzulegen. Klar ist aber: Wer strukturiert zukaufen will, sollte seine Hausaufgaben vorher machen – sonst verhebt er sich schnell an den Akquisitionen.

## Auf den Prüfstand stellen

Häufig braucht es Investitionen in die IT-Systeme des Unternehmens: Wie einfach lässt sich die IT-Infrastruktur skalieren, wie schnell lassen sich externe Systeme integrieren, damit Informationen bisherige Unternehmensgrenzen überwinden können? Das gesamte Unternehmen sollte auf den Prüfstand gestellt werden: Ist die Personalabteilung so gut auf-

gestellt, dass sie Arbeitsverträge anpassen und auf einen Schlag zahlreiche neue Angestellte in ihre Struktur integrieren kann? Und mit dem Blick nach vorne: Was braucht es, um in einem dynamisch wachsenden Unternehmen rasch neue Fachkräfte zu gewinnen? Oder der Vertrieb: Wie handlungsfähig und skalierbar ist er, falls mehrere neue Produktlinien ins Sortiment aufgenommen werden?

## Zentrale Schnittstelle

Die wohl wichtigste Schnittstelle der Plattform wird die Finanzabteilung sein. Hier laufen während der Vorbereitung, vor allem aber auch während des M&A-Prozesses und bei der anschließenden Integration die Fäden zusammen. Das beginnt beim Reporting: Verspätete Zahlen, unzureichende Key Performance Indikatoren oder eine geringe Finanzierungsbasis mögen bei einem erfolgreichen Standalone-Mittelständler toleriert worden sein. Bei einer „Buy-and-Build“-Plattform können solche Mängel rasch bedrohlich werden. Die Einstellung eines erfahrenen Chief Financial Officer (CFO) ist daher in vielen Fällen ein erster Schritt zur Professionalisierung der Finanzabteilung. Erst wenn die Finanzabteilung „fit“ ist, können strukturierte Zukäufe beginnen.

Und noch etwas sollte nicht vernachlässigt werden: Die Vorbereitung der Unternehmenskultur des Plattformunternehmens. Auch wenn die Anpassungen bei den akquirierten Unternehmen größer erscheinen, muss sich der Käufer ebenfalls verändern. Ist das Management dazu bereit? Sind es auch andere an wichtigen Schnittstellen? Wie denkt der Vertrieb darüber, neue Regionen zu erschließen? Wie reisebereit ist ein Manager, wenn ein ausländisches Unternehmen integriert werden muss? Diese Fragen sollten vorab



geklärt werden, weil ihre Antworten über den Integrationserfolg der Akquisitionen entscheiden.

## Sogwirkung auf Verkäufer

Die Erfahrung zeigt: Der Aufwand für all diese Vorbereitungsschritte wird leicht vernachlässigt. Der Aufbau einer internen Weiterbildungsakademie, die Umstellung auf eine neue IT-Infrastruktur, die Professionalisierung der Finanzabteilung – all das beansprucht finanzielle und personelle Ressourcen. Zu diesen Investitionen müssen alle Beteiligten bereit sein, denn

sie werden nicht ohne Auswirkungen auf die Ertragslage bleiben. Auch das Management sollte wissen, worauf es sich einlässt, und überzeugt von der Plattformstrategie sein.

Die Erfahrung zeigt, dass eine gute Plattform wie ein Magnet auf verkaufsbereite Unternehmen wirkt. Der Unternehmer erkennt, dass „seine“ Belegschaft in der neuen Struktur eine gute neue Heimat finden wird. Dass sich Mitarbeiter und Unternehmen entwickeln können, wie es zuvor vielleicht nicht möglich gewesen ist. Dafür lohnen sich alle Anstrengungen. Nicht zuletzt auch finanziell.