

# Corporate Venturing 2.0 – M&A im digitalen Zeitalter

## 1. Etablierte Industrieunternehmen können disruptive Innovationen nicht mehr ignorieren

Etablierte Unternehmen verlieren Marktanteile an innovative Startups. In jeder Industrie setzen sich findige Unternehmer an relevante Schnittstellen und gewinnen so Teile der Wertschöpfung. Disruptive Geschäftsmodelle wie von Uber oder Airbnb schreiben die Spielregeln ganzer Märkte neu.

Der verbesserte Zugang zu Wagniskapital, verbunden mit niedrigerem Kapitalbedarf für digitale Startups, beschleunigt diesen Trend.

Wie können etablierte Unternehmen mit dieser Entwicklung schritthalten oder von ihr profitieren? Dieser Fachbeitrag liefert Antworten.

## 2. Silo-Mentalität hemmt digitale Innovationen

In vielen Industrieunternehmen treiben einzelne Bereiche und Funktionen unabhängig voneinander interne Initiativen voran: Um Produkte zu verbessern, entwickeln „traditionelle“ R&D Funktionen Neuerungen, die sich meist an der bestehenden Produktpalette orientieren. Das Business Development unterstützt und koordiniert diese Abläufe, bei gleichzeitiger Sicherstellung der Kundenbedürfnisse. M&A Abteilungen konzentrieren sich auf größere Käufe und Verkäufe, um z.B. wachsende Geschäftsfelder zu stärken oder margenschwache abzustößen. Dieses dezentrale Konzept führt im Zeitalter der Digitalisierung leider oft nicht zum gewünschten Ergebnis.

Deshalb werden neue Wege gesucht, um dynamischen Entwicklungen und damit verbundenen Herausforderungen und

Chancen zu begegnen. Eine Antwort sehen viele Firmen in Corporate Venturing Aktivitäten. Hierbei sind verschiedene Modelle - von Venture Capital Funds und Inkubatoren über Accelerator-Programme bis hin zu Innovation Hubs – zu beobachten. Teile dieser Ansätze finden sich heute in nahezu allen deutschen DAX Unternehmen.

Das Grundproblem von Corporate Venturing Initiativen besteht aus unserer Sicht aus zwei Faktoren:

1. Unzureichende Ausrichtung auf das Kerngeschäft
2. Fehlende Koordination und Strukturierung

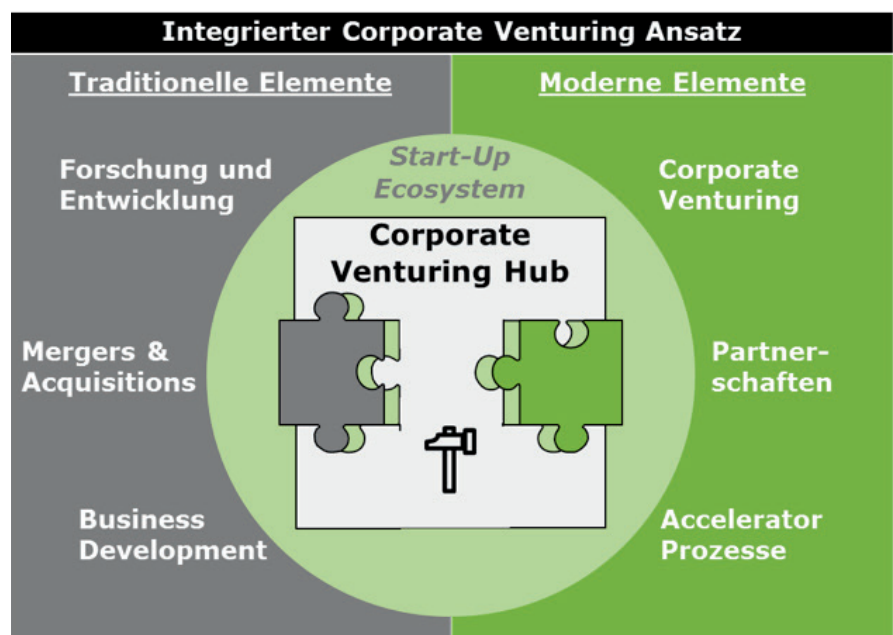
Beispiel: In vielen Corporate Venturing Einheiten werden unterschiedliche Startups zusammengeführt. Jedes einzelne ist dabei ein Mosaiksteinchen der digitalen

Entwicklung im jeweiligen Geschäftsfeld. Häufig werden diese aber zu wenig im Sinne einer Gesamtstrategie am Kundenbedürfnis ausgerichtet und zusammengeführt. Zudem wird bei der Entwicklung zukunftssträchtiger Startups spät oder gar nicht an die Reintegration in das Mutterunternehmen und somit in das Kerngeschäft gedacht.

## 3. Corporate Venturing 2.0: Ein integrierter Ansatz zur Geschäftsentwicklung im digitalen Zeitalter

Unsere Empfehlung für Corporate Venturing im digitalen Zeitalter: Ein integrierter Ansatz. Hierbei werden neben den zur Verfügung gestellten Ressourcen und Managementkapazitäten weitere Faktoren eingebracht:

- Spezialwissen im Kerngeschäft (R&D)
- Prozess Knowhow in Transaktionen oder Partnermodellen (M&A)



- Rahmenbedingungen in der jeweiligen Branche (Business Development)

Die Disziplinen werden in einem sog. Corporate Venturing Hub kombiniert. So werden die Aktivitäten zu einem frühen Zeitpunkt im Sinne der Gesamtstrategie des Unternehmens gelenkt. Zudem gilt es, bei den durch Wachstum entstehenden Fragestellungen wie IT Infrastruktur, Einbezug neuer Partner, Anmeldung von Patenten usw. richtige Entscheidungen zu treffen. Die spätere Integration in das Muttergeschäft wird so nicht gefährdet.

Koordinations- und Kontrollmechanismen in Industrieunternehmen und gewerkschaftlich geprägte Zwänge behindern agiles Arbeiten und schnelle Entscheidungsprozesse. Als Folge finden erfolgreiche Corporate Venturing Aktivitäten vornehmlich außerhalb der Muttergesellschaften statt: in weitgehend eigenständigen Einheiten mit eigener Geschäftsordnung und angepassten Koordinationsmechanismen. In eigenständigen Tochtergesellschaften können verbesserte Prozesse, agiles Arbeiten und passende Hierarchiesysteme viel leichter etabliert werden.

In als „Accelerator Prozessen“ bezeichneten Zusammenarbeitsmodellen gibt es keine klassischen Abteilungen, disziplinarisch Vorgesetzte oder budgetorientierte Investitionsentscheidungen. Das Unternehmen wird vielmehr als eine Projektorganisation anhand chancenorientierter Investitionsentscheidungen geführt. Hierbei arbeiten Repräsentanten unterschiedlichster Disziplinen wie R&D, M&A, IT, Controlling, Recht, etc. immer wieder in neuen Konstellationen zusammen.

Dieser Ansatz ermöglicht es, kleine Inkubationszentren zu etablieren, in denen neue Ideen schnell entwickelt werden. Produkte werden im Sinne eines „Minimum Viable Products“ am Kunden getestet und zur Marktreife geführt. Rückschläge und Fehlentwicklungen werden akzeptiert und die Erfahrungen in neue Produktentwicklungen einbezogen. So werden Innovationssprünge ermöglicht, die mit der Dynamik des digitalen Zeitalters Schritt halten und die Zukunft etablierter Industrieunternehmen nachhaltig stärken.

Wir sind überzeugt, dass es mit einem solchen integrierten Corporate Venturing Ansatz besser möglich ist, neue Geschäftsfelder aufzubauen und flexibel auf Veränderungen des Marktes zu reagieren. Dabei wird das Kerngeschäft immer wieder neu erfunden und erweitert, um neue Umsatzpotentiale zu heben.

**Autor:**



**Dr. Georg Beckmann**

Senior Manager | Mergers & Acquisitions  
Tel: +49 (0)89 29036 7872  
gbeckmann@deloitte.de

# Ein durchgängiger Post-Merger Integration Prozess als Erfolgsfaktor

Mit der Fusion oder Übernahme eines Unternehmens verbinden Manager hohe Erwartungen. Unsere aktuelle Studie zeigt, dass ein Großteil dieser Akquisitionen die Erwartungen aus vielfältigen Gründen nicht erfüllt. Unsere Erfahrung in der Praxis: Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist ein frühzeitiges und durchgehendes Management der Post-Merger Integration (PMI).

## Ein durchgängiger PMI Prozess als Erfolgsfaktor

Der operative PMI Prozess startet meist zwischen Signing und Closing. ABER: Erfolgreiche Integration beginnt bereits mit der Definition der Deal-Strategie. Wichtig ist, bereits in der Due Diligence die Fokusbereiche aus der Integrationsstrategie zu hinterfragen. Zudem müssen neue Erkenntnisse zeitnah und vollständig in den PMI Prozess eingehen.

Der Grundstein für die Generierung von nachhaltigen Werten wird bereits in der frühen Phase der Integration gelegt. Die Praxis zeigt jedoch: Viele Unternehmen starten den Integrationsprozess heutzutage immer noch sehr spät. Damit verschenken sie zwei wichtige Chancen:

- Konzentration auf die relevanten Werttreiber
- Minimierung der Komplexität der Integration durch frühzeitige Planung

Eine unzureichende Definition der Integrationsstrategie und -planung kann in der Durchführung, insbesondere nach dem Closing (Tag 1), nur schwer aufgeholt werden. Es tritt eine unnötige Komplexität im Integrationsprozess auf, die sich oft in akuten Teilproblemen äußert.

## Unterschätzte Faktoren: Dauer und Aufwand

Viele Unternehmen unterschätzen Dauer und Aufwand einer Integration. Insbesondere bei parallel laufenden Projekten kommt es häufig zu einer Überlastung der Organisation. Ungeplante Ereignisse summieren sich dann zu einem erhöhten Störungsrisiko für den Betrieb.

Ein durchgängiger und strukturierter PMI-Prozess sichert

- die Ausschöpfung der identifizierten Werttreiber,
- die Reduzierung der Komplexität sowie
- das Einhalten der geplanten Zeit und Synergieeffekte.

Viele Unternehmen haben geeignete Methoden und Werkzeuge für die Umsetzung der Integration entwickelt. Ein standardisierter Integrationsprozess existiert allerdings nicht.

## Der Weg zurück in den Alltag

Die Schnelligkeit der Produkte, Märkte und Technologien erfordert von Unternehmen, den Zustand des normalen Geschäftsbetriebes schnellstmöglich wieder herzustellen. Zunächst gilt es, eine positive Erfolgsgeschichte der Integration im Unternehmen zu verankern, den Erfolg zu feiern und die Beteiligten wieder für neue Aufgaben und Projekte freizugeben. Offene Integrationsaufgaben müssen strukturiert in das Tagesgeschäft und in laufende Geschäftsprozesse überführt werden.

Nur so sind ist die Organisation in der Lage schnell zu reagieren, wenn weiteres anorganisches Wachstum erforderlich ist.

Dadurch kommt der Fähigkeit einer effizienten und konsequenten PMI in der Praxis ein immer höherer Stellenwert zu.

Um nachhaltige Werte im PMI Prozess zu generieren, sind fünf Maßnahmen von besonderer Bedeutung:

- Betrachten Sie die Werttreiber und Integrationshypothesen bereits bei der Identifikation und Auswahl nach einem geeigneten Übernahmeobjekt
- Stellen Sie sicher, dass Integrationsherausforderungen und -anforderungen im Due Diligence Prozess berücksichtigt werden
- Verfolgen Sie ein durchgehendes PMI Management von der Strategie über die Planungs- und Exekutionsphase bis hin zur Übergabe ins Tagesgeschäft
- Entwickeln Sie eine strukturierte Integrationsplanung zur Sicherstellung von Tag 1 und der Realisierung der Synergieeffekte
- Verfolgen Sie die Umsetzung der PMI-Themen bis zur Fertigstellung

Unseren vollständigen Artikel „M&A Strategie Prozess als Erfolgsfaktor für die Post-Merger Integration“ lesen sie in der Ausgabe 10/2017 der M&A REVIEW.

**Autoren:**



**Thomas Menzler**

Partner | M&A

Tel: +49 (0)89 29036 8923

tmenzler@deloitte.de



**Marc Niemeyer**

Director | M&A

Tel: +49 (0)89 29036 8259

mniemeyer@deloitte.de

# Tool-basierte Durchführung von Carve-outs mittels iDeal

Im Rahmen von M&A-Aktivitäten werden häufig Teile oder Geschäftssegmente eines Konzerns in Form eines Carve-outs verkauft. Die zu veräußernden Objekte sind meist in rechtlich nicht-selbstständigen Einheiten organisiert. Sie setzen sich aus einzelnen Betriebsstätten, Segmentteilen, Reporting Units oder einzelnen Kostenstellen zusammen. Mit der verbleibenden Organisation sind sie zudem vielfach verflochten. Diese Eigenschaften machen Carve-outs deutlich komplexer als andere Transaktionen.

Die Transaktionsobjekte bei Carve-outs zeichnen sich meist durch folgende Merkmale aus:

- **Das Transaktionsobjekt war bislang rechtlich nicht selbständig.**  
Folge: Die Abgrenzung des zu übertragenden Geschäfts („Transferred Business“) sowie die Identifikation weiterer, zur selbstständigen Geschäftsausübung notwendigen Ressourcen („Stand-alone“) ist essentiell.
- **Das Transaktionsobjekt war bislang nicht separat berichtspflichtig.**  
Folge: Die Erstellung nachvollziehbarer und belastbarer Finanzdaten („Carve-out Financials“) ist ein Muss.

Kritisch bei jeder Carve-out-Transaktion sind die Sicherstellung der wirtschaftlichen Funktionsfähigkeit des Transaktionsobjektes nach Abschluss der Transaktion (Day-1 readiness), die Gewährleistung der Transaktionssicherheit sowie die Risikolokation zwischen Verkäufer und Käufer.

Das datenbank-basierte Tool „iDeal for Carve-out“ verringert wesentlich Komplexität und Dauer eines Carve-out Projekts. Ein Auszug aus den wertvollen Funktionen:

- Verarbeitung umfangreicher Datensätze (bis hin zu transaktionalen Daten) aus unterschiedlichen Quellen.
- Große Datenmengen können in Echtzeit analysiert und modelliert werden.
- Auch nicht strukturierte Datenquellen (z.B. Text) können verarbeitet werden.
- Umfangreiche Analyse- und Visualisierungsmöglichkeiten für komplexe Carve-out Fragestellungen werden ermöglicht, z.B. Währungseffekte, unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften oder Konzernverflechtungen.
- Zeitersparnis bei im Prozessverlauf notwendigen Aktualisierungen der Carve-out-Finanzdaten.

## Carve-out Perimeter

iDeal unterstützt von Prozessbeginn an den Entscheidungsprozess des Verkäufers. In kürzester Zeit visualisiert das Tool die finanziellen Auswirkungen seiner Überlegungen. Der Verkäufer erhält den Zuschnitt des Carve-out-Objekts („Perimeter“) „auf Knopfdruck“.

Bei der Erstellung der Carve-out Financials stellt die Datenkonsistenz eine wesentliche Herausforderung dar. Daten aus

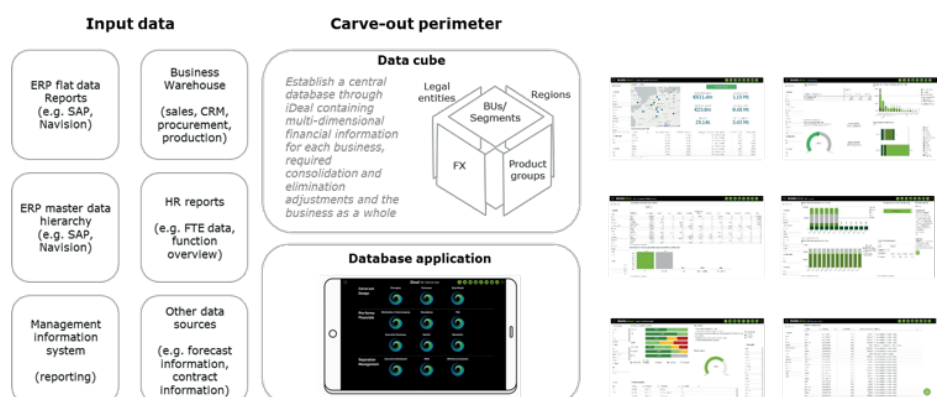
unterschiedlichen Finanzsystemen (ERP- und Management-Reporting-Systemen) und Subsystemen (z.B. Produktionssystemen, CRM-Systeme) müssen aufbereitet werden.

Mit iDeal können diese Daten aus unterschiedlichen Quellen strukturiert und Zuordnungsmuster identifiziert werden („Mapping“). Hierbei werden auch komplexe Zusammenhänge analysiert und übersichtlich visualisiert. Beispiele:

- Aufteilung der Vermögensgegenstände und Schulden
- Eliminierung von Inter- und Intra-Company-Umsätzen
- Effekt des Wegfalls konzerninterner Verrechnungen
- Verursachungsgerechte Aufteilung von Gemeinkosten

## Stand-alone Fähigkeit

Aufbauend auf Carve-out-Perimeter und -Grobkonzept wird ein detailliertes Konzept erstellt. Dieses beschreibt das zukünftige Operating Model sowie die Trennungsschritte des Transaktionsobjektes entlang der Wertschöpfungskette.



Zu diesem Zeitpunkt werden in iDeal wichtige Daten inkludiert, z.B.

- Pro-forma-GuV
- Bilanz
- Kapitalflussrechnung
- Businessplan des zu veräußernden Objekts
- finanzielle Effekte zur Stand-alone-Fähigkeit.

Im Anschluss können die Stand-alone Kosteneinschätzungen vom Management mit Benchmark-Daten abgeglichen werden. In „Echtzeit“ visualisiert iDeal zudem nachträgliche Perimeter-Änderungen im Prozessverlauf sowie deren Auswirkungen auf die Carve-out Financials und das Stand-alone-Konzept.

Im Zuge des Carve-outs entfallen einzelne Konzerndienstleistungen an das zu veräußernde Objekt. Für einzelne Bereiche kann dies über Transition Service Agreements („TSAs“) aufgefangen werden. Diese stellen die Funktionsfähigkeit des Transaktionsobjekts für eine Übergangszeit nach dem Closing sicher. Mit iDeal ermitteln Sie nicht nur zu verrechnende Kostensätze im TSA. Auch die Bestimmung des TSA Exits oder die spätere Kosten- und Ertragskontrolle (Tracking) fällt mit dem Tool denkbar leicht.

### Fazit

Basierend auf einem einheitlichen und konsistenten Datenmodell erhöht iDeal die Qualität der entscheidungsrelevanten Finanzinformationen signifikant – auf Käufer- und Verkäuferseite. Carve-out-Perimeter können noch bis kurz vor Signing einfach und schnell angepasst werden. Die Transaktionssicherheit und die Dokumentation des Carve-out verbessern sich dadurch wesentlich.

### Autor:



### Oliver Rattka

Partner | Financial Advisory  
Tel: +49 (0)211 8772 2874  
orattka@deloitte.de

# Value Creation Services

## Leistung = Wissen x Können x Wollen x Tun

Eine Due Diligence weckt oft hohe Erwartungen, die sich nach Einstieg eines Private Equity Hauses oder Corporates nicht erfüllen. Mögliche Folgen: längere Halteperioden, niedriger Verkaufspreis und höhere Zinsen - um nur einige zu nennen.

Operative Verbesserungsmöglichkeiten, „Buy and Build“ und Marktkonsolidierung sind mit Abstand die wichtigsten Gründe für eine Transaktion. Trotzdem bleibt die notwendige Leistungssteigerung oft aus. Wie kann man solch negativen Entwicklungen entgegenwirken? Die Antwort liegt in einer sinnvollen Bündelung wirkungsvoller Maßnahmen. Diese müssen zum Teil bereits vor dem eigentlichen Projekt angegangen werden.

## Alles startet bereits in der Business Due Diligence

Bereits im Rahmen der Operational Due Diligence werden Potenziale teils falsch erhoben und kommuniziert. Die Praxiserfahrung zeigt: Integrierte Teams aus Commercial, Operational, Financial und Tax kommen schneller zu besseren Ergebnissen. Dieser cross-funktionale Ansatz vermeidet Reibungsverluste und relevante Zahlen von „fließen“ von Anfang an.

Die Rahmenbedingungen können je nach Industrie stark variieren. Eine solide Expertise in den einzelnen Sektoren ist daher die Voraussetzung für eine belastungsfähige Business Due Diligence.

## Werte steigern

Fragt man Investoren nach dem wichtigsten Hebel zur Portfolio-Wertsteigerung, lautet die Antwort meist: operative Wertsteigerung. Deshalb werden Investoren

zunehmend aktiver, wenn es um die Unterstützung der Portfolio-Unternehmen geht. Hier zeichnet sich ein Nachfragetrend ab, der sich holistisch über die verschiedenen Dimensionen der Wertsteigerung erstreckt.

Aus den neuen Anforderungen ergeben sich im Geschäftsalltag verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten. Exemplarisch seien hier genannt:

- Chancen und Risiken der Digitalisierung erfassen und bewerten
- Workshops und Tools, um die Effizienz und Effektivität der Finanzfunktion zu steigern
- Workshops zur Definition einer optimierten Servicestrategie und Begleitung der Umsetzung, um schnell margenstarke Dienstleistungen aufzusetzen
- Workshops zur Definition und Umsetzung einer neuen Preisstrategie im B2B und B2C Umfeld, um mittel- und langfristige neue Potenziale zu erschließen
- Benchmarking durch modernstes Processmining und Data Analytics Werkzeuge, die schnelle und präzise Aussagen erlauben
- Umsetzung der Benchmarkergebnisse im Bereich Fertigung, Einkauf, oder auch Working Capital
- der Erhebung und Optimierung bestehenden Pensionsverpflichtungen.

Diese Beispiele verdeutlichen: Für Beratungsunternehmen werden branchenspezifische Ansätze, also weg vom „Know-how“ hin zu einem „Do-how“, immer wichtiger.

## Vorbereitung für den Exit

Entgegen dem herkömmlichen Verständnis gilt es auch, die operativen Bereiche für einen Exit vorzubereiten. Anderweitig läuft man Gefahr, wesentliche Potenziale zu verschenken.

Beispiel: Eine zunehmend wichtige Fragestellung in volatilen Märkten lautet: Wie souverän gehen Unternehmen mit schwankenden Einkaufspreisen auf Grund knapper werdender Rohstoffe um? Hier gilt es u. a. festzustellen, ob Fluktuation von Kunststoffen oder auch Edelmetallen an den Kunden weitergegeben werden können und ob die Verträge auf Einkaufs- und Verkaufsseite dafür optimiert werden müssen.

## Wie geht Deloitte mit den neuen Anforderungen um?

Deloitte unterstützt seine Klienten in allen operativen Fragestellungen entlang des Lebenszyklusses ihrer Investition. Unter dem Dach der „PE Performance Services“ vereint Deloitte industriespezifische Expertise mit herausragenden Kenntnissen aus allen relevanten Fachdisziplinen.

Ergänzt wird dieses Angebot durch ein einmaliges internationales Netzwerk, mit dem auch grenzüberschreitende Projekte reibungslos realisiert werden.



**Autoren:**



**Alexander Griesmeier**  
Partner | M&A  
Tel: +49 (0)89 29036 8741  
agriesmeier@deloitte.de



**Judith von der Ohe**  
Partner | M&A  
Tel: +49 (0)89 29036 7713  
jvonderohe@deloitte.de

# Ihr Ansprechpartner



## **Andreas Faulmann**

Partner

Deloitte GmbH

Tel: +49 (0)211 8772 3346

[afaulmann@deloitte.de](mailto:afaulmann@deloitte.de)

# Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.