

# Markteintrittsstrategie – Unternehmensbeteiligung als Marktzugangsinstrument

Im Zuge der Digitalisierung, sich rasch verändernder Kundenanforderungen und der Konvergenz unterschiedlicher Branchen, müssen Unternehmen zunehmend den Eintritt in neue, zum Teil unbekannte Geschäftsfelder wagen. Ob Energie-, Telekommunikation oder Industrieunternehmen – viele stehen vor der Herausforderung, ihr Kerngeschäft durch zusätzliches Engagement in neuen Bereichen oder gar Branchen anzureichern, um Rückgänge im traditionellen Geschäft auszugleichen. Ein geeignetes Mittel den Markteintritt erfolgreich zu gestalten, kann die Beteiligung an bereits etablierten Marktteilnehmern sein.

Märkte und Branchen wachsen zunehmend zusammen. Ob Elektromobilität, E-Ladesäulen, Smart Metering, Smart Home, Internet-of-Things, Breitbandausbau, Big Data Analytics etc. – es bilden sich immer mehr Konvergenz-Treiber heraus, die Branchen zusammenwachsen lassen. Für etablierte Unternehmen ist dies eine sehr gute Möglichkeit, jenseits des angestammten Kerngeschäfts den Markteintritt in eine „benachbarte“ Branche zu wagen. Eine strategische Beteiligung an Unternehmen, die bereits mit etablierten Lösungen oder mit fortschrittlichen Technologien die Bedürfnisse des zu erschließenden Marktes bedienen, ist dabei zunächst ein kostengünstiger und vor allem schneller Weg, um den Markteintritt zu schaffen und das nötige Know-how aufzubauen.

Schon seit einiger Zeit beteiligen sich zum Beispiel regionale Energieversorger an lokalen ITK-Unternehmen oder übernehmen Anteile beziehungsweise ITK-Geschäftsbereiche von überregionalen Marktteilnehmern. Ziel dabei ist häufig, den Markteintritt in den Telekommunikationsmarkt zu schaffen und regional die Frage des Breitbandausbaus mitbestimmen zu können. Andererseits treten Telekommunikationsunternehmen als potenzielle Käufer im Energieumfeld auf, vor allem, wenn es um Lösungen rund um die Konnektivität im Smart-Metering- und Smart-Grid-Bereich geht.

## Sicherstellung des strategischen Fits

Im Vorfeld einer solchen Beteiligung sollte jedoch der strategische Fit durch eine „Commercial Due Diligence“ abgefragt werden, um sicherzustellen, dass sich die vermeintlich schnell zu realisierenden Marktzugangsvorteile tatsächlich ergeben. Die Ergebnisse der Commercial Due Diligence sind auch wesentlich für die Finanzmodelle der Financial Due Diligence. Im Rahmen der Commercial Due Diligence

wird das zu übernehmende Unternehmen unter anderem in folgenden Aspekten eingehend betrachtet und bewertet:

- Strategische Ausrichtung und Geschäftsmodell
- Kundenmehrwert und Alleinstellungsmerkmal der erbrachten Leistungen
- Marktumfeld und Wettbewerbssituation (inklusive Technologien und regulatorischen Gegebenheiten, etc.)
- Trends und Marktentwicklungen (unter anderem Disruptionsrisiken)
- Kultureller Fit der Hauptakteure
- Interne betriebliche Prozesse und Kapazitäten

Wir unterstützen Sie umfassend bei der Durchführung einer Commercial Due Diligence, unter anderem mit:

- Marktanalyse in der Zielbranche
- Marktumfeldanalyse zu Wettbewerbern und Regulierungsrahmen
- Technologischem Review von Produkten und Dienstleistungen (inklusive der Abschätzung des Disruptionspotenzials)
- Einschätzung der Alleinstellungsmerkmale und der Erbringungsprozesse
- Stakeholder-Analyse (inklusive Experteninterviews)
- Ableitung und Bewertung von Handlungsoptionen

Gerne stellen wir Ihnen unseren Ansatz persönlich vor.

## Ihre Ansprechpartner

Karol Ceynowa: karol.ceynowa@m3maco.com

Dr. Arne Dammer: arne.dammer@m3maco.com