

Bild: mit KI generiert

THE HARDT GROUP

PMIspective

Sanierung durch Akquisition:

Kaputt + heile = heile?

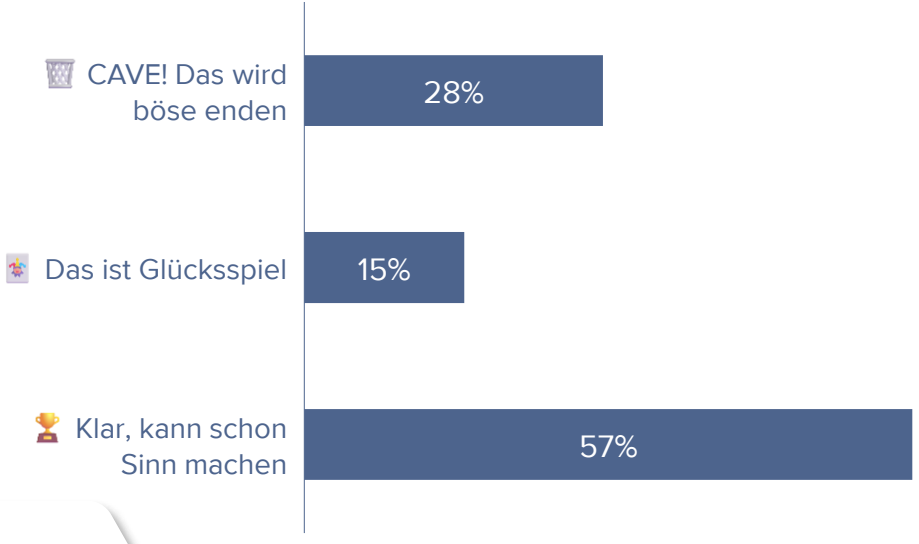


Bild: mit KI generiert

Minutes

Intuitionscheck zu Beginn

„*Ist Sanierung durch Akquisition eine gute Idee?*



THE HARDT GROUP

Kostolany im Private-Equity-Test

„Sanierung durch Akquisition

„Ausgangsfrage: Können wir ein schwaches Portfolio-Unternehmen über Zukauf fixen?

„Kostolany‘s Antwort: Du sollst kein gutes Geld schlechtem hinterherwerfen!

„Aber: PE könnte aktiv eingreifen, tut es aber häufig nicht

„Häufige Hürde: Zurückhaltung, Sorge, etwas kaputt zu machen, fehlende Führungserfahrung

THE HARDT GROUP

Wo klemmt es wirklich? Und warum?

„Die Prozesse laufen nicht; ist keine Diagnose, sondern eine Ausrede

„Jede Stelle in der Wertschöpfungskette erzählt eine andere Sanierungsgeschichte

„Admin- und Unterstützungsprozesse per Akquisition zu „heilen“ ist Luxus-Sanierung

„Auf welcher Ebene liegt das Problem? Reden wir über IT-Systeme, Prozessdesign, Aufbauorganisation oder schon über Mindset & Kultur?

THE HARDT GROUP

Wenn Prozesse stimmen, aber der Funke fehlt

„Beispiel: Service-Filialgeschäft im B2C – Prozesse effizient, Qualität gut, Skalierung geplant…

„Die eigentliche Lücke: Service-Mindset, keine echte Unterstützung der Filialen aus der Zentrale, „Wir-Gefühl“ fehlt

„Kollegen helfen sich nicht, Kunden werden „geparkt“, anstatt sie begeistert zu bedienen

„Solche Mindset- und Kulturthemen lassen sich nur über echte Transformation lösen!

THE HARDT GROUP

Perfect Fit oder Organabstoßung?

„Es braucht einen *wirklichen* Perfect Fit – halbwegs ähnlich reicht hier nicht

„Gleiches Produkt, aber anderer Markt (z. B. Deutschland vs. Spanien, B2B vs. B2C, Konzern vs. Mittelstand): kein Fit!

„*Copy & Paste* endet sonst in *Cut & Pain*

„Organtransplantation ohne Perfect Fit endet in der Abstoßung

THE HARDT GROUP

Wer integriert hier wen?

„Das schwächelnde Portfolio-Unternehmen ist kein „Merger of Equals“ mit dem gut laufenden Target!

„Worst Case: Die schlechten Prozesse „infizieren“ die guten!

„Besser: Erwerb über die Holding – beide Unternehmen zunächst nebeneinander halten, um bewusst zu entscheiden:
wer prägt *wen wo*?

„Anschließend braucht es eine sehr klar und konsequent geführte Integration



THE HARDT GROUP

Zwischen Wertschätzung und Klartext

„Herausforderung: Dem Portfolio-Unternehmen ehrlich spiegeln, was nicht funktioniert – ohne es öffentlich zum Problemfall zu stempeln

„Kommunikation nach innen: Klarer Rahmen, warum diese Transaktion passiert, wer welche Rolle übernimmt und woran „Erfolg“ gemessen wird

„Sprachbild wechseln: Weg von „kaputt vs. heile“, hin zu „Stärken kombinieren, Schwächen gezielt adressieren“

THE HARDT GROUP

Das Better-Owner-Prinzip

„Ein Case aus der Runde:

„Manchmal ist die ehrlichste Lösung, das Unternehmen an einen Eigentümer zu verkaufen, der es besser entwickeln kann

„Wenn eigene Manpower, Fokus oder Kapital schlicht nicht ausreichen

„Verkauf statt Selbstsanierung ist kein Eingeständnis von Schwäche, sondern Ausdruck von Verantwortung



THE HARDT GROUP

Doppelte Krise, doppelter Schaden

„Echte Restrukturierungsfälle mit drohender Liquiditätskrise sind Ausschlusskandidaten für Sanierung durch Akquisition

„Unvorhergesehene Themen in M&A-Projekten sind so sicher wie das Kleingedruckte unter dem Vertrag – sie kosten Zeit *und* Geld

„Brennende Liquiditätskrise + tiefgreifende Transformation = All-Hands-on-Deck auf zwei Schiffen gleichzeitig

„Spoiler: Das funktioniert nicht

THE HARDT GROUP

Integration? Brutal konsequent!

„Wenn das Setup passt (Problem klar, Target-Fit hoch, Ressourcen vorhanden), ist Sanierung durch Akquisition trotzdem kein Selbstläufer

„Erfolgsfaktor Nr. 1: Führungsstärke – jemand muss klar entscheiden, was aus welchem Unternehmen übernommen, verändert oder beendet wird

„Integration und Transformation nebenbei, „so ein bisschen mitlaufen lassen“, ist eine Einladung zum Scheitern

„*Brutal konsequent*: klare Prioritäten, harte Entscheidungen, klares Zielbild!

THE HARDT GROUP

Glücksspiel oder scharfe Strategie?

„Am Ende der Diskussion:

„Kann Sinn machen – wenn man sehr genau weiß, was man tut.“

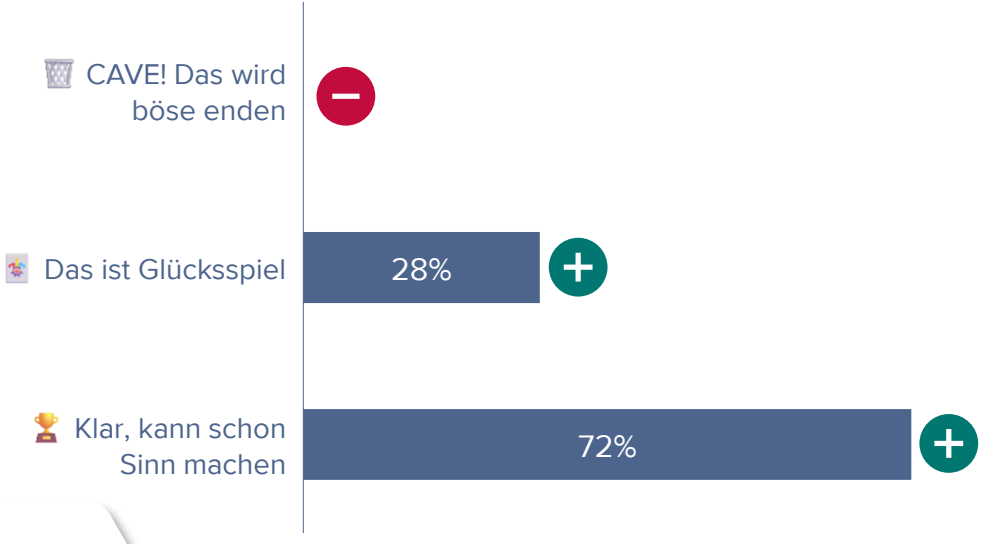
„Drei Bedingungen:
Probleme und Ursachen glasklar
Target mit Perfect Fit
Führungsstärke und brutal konsequente Integration

„Dann ist Sanierung durch Akquisition kein Roulette, sondern ein scharfes, aber anspruchsvolles Werkzeug

THE HARDT GROUP

Am Ende optimistischer

„Ist Sanierung durch Akquisition eine gute Idee?



THE HARDT GROUP

In 3(!) Wochen geht es weiter

PMIspective

PMI-Wunschzettel 2026:

Packt aus,
was euch bewegt!



Bild: mit KI generiert

Mittwoch, 17. Dezember
13:00-13:40
Einladung folgt

Schon jetzt registrieren

THE HARDT GROUP



Bild: mit KI generiert

THE HARDT GROUP

Unsere Mission:

Wir verwandeln M&A-Träume in M&A-Realitäten – elegant, effizient und mit einem Lächeln.

THE HARDT GROUP



Danke fürs Teilen!

THE HARDT GROUP