



Foto: Fotolia

Stefan O. Grbenic

# Die Bedeutung von Technologieunternehmen im M&A-Geschehen

## Historische Betrachtung und aktuelle Entwicklungen

Mergers & Acquisitions spielen eine bedeutende Rolle für das Unternehmenswachstum. Hinter ihnen stehen strategische, finanzwirtschaftliche sowie irrationale Motive. Unternehmensübernahmen treten komprimiert in Wellen auf; aktuell befinden wir uns in der siebenten Merger-Welle. Den Technologiebranchen kommt dabei seit jeher eine besondere Bedeutung zu.

### 1. Einleitung

Große „deals“ (Unternehmenstransaktionen, Unternehmensübernahmen) stehen ganz oben in den Schlagzeilen der Wirtschaftspresse und werden in der breiten Öffentlichkeit diskutiert. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Übernahme des US-Medienkonzerns Time Warner (zu diesem gehören z. B. das Filmstudio Warner Bros. und der Nachrichtenkanal CNN) durch den Telekom-Dienstleister AT&T um kolportierte 78 Mrd. Euro oder die Übernahme des US-Saatgutherstellers Monsanto durch den deutschen Chemie- und Pharmakonzern Bayer um kolportierte 58,8 Mrd. Euro. Eine bedeutende Rolle im M&A-Geschehen spielt die Technologiebranche; so übernahm beispielsweise im Jahr 2015 der Computerkonzern Dell im bis dato größten Technologie-Deal den Datenspeicher-Spezialisten EMC um kolportierte 67 Mrd. US-Dollar oder

der in Singapur beheimatete Halbleiterhersteller Avago Technologies den US-Spezialisten für Drahtlos-Chips Broadcom um kolportierte 37 Mrd. US-Dollar.

### 2. Motive für Mergers & Acquisitions

Mergers & Acquisitions (M&A) sind ein wichtiges Instrument zur Generierung von externem Unternehmenswachstum. Die hinter den Unternehmensübernahmen stehenden betriebswirtschaftlichen Motive sind dabei vielfältiger Natur; eine gängige Systematisierung gliedert diese in strategische, finanzwirtschaftliche sowie irrationale Motive.<sup>1</sup>

Zentrale **strategische** Motive sind (wobei insbesondere die ersten drei Motive eine große Rolle im Technologiebereich spielen dürften):

- Veränderung der Wettbewerbsverhältnisse im Sinne einer Erhöhung des Marktanteils (und damit der relativen Größe) des Unternehmens sowie die Erhöhung der Marktmacht.
- Erschließung neuer Märkte sowohl in sachlicher als auch in geographischer Richtung; eine besondere Bedeutung haben dabei Cross Border Transaktionen, welche die Möglichkeit zur rascheren Erschließung ausländischer Märkte im Sinne eines „Brownfield Investment“ gegenüber der Neugründung einer eigenen Tochtergesellschaft („Greenfield Investment“) bieten.
- Schnellerer Zugang zu Fähigkeiten (Technologien etc.) und knappen Ressourcen.
- Ausnutzung der Economies of Scale: Diese Größeneffekte ermöglichen aufgrund der Fixkostendegression mit einem wachsenden Output geringere Durchschnittskosten, den Einsatz leistungsfähigerer und effi-

<sup>1</sup> Die dargestellte Systematisierung folgt im Wesentlichen Behringer, S. (2013), S. 43 ff.

zierter Produktionsanlagen sowie spezialisierter Mitarbeiter und die Ausnutzung von Erfahrungskurveneffekten.

- Ausnutzung der Economies of Scope: Diese entstehen durch die Kosteneinsparungen, welche bei der integrierten Erstellung verschiedener Produkte aus der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen (insbesondere Inputs wie Einkauf, Lager, Qualitätssicherung etc., Produktionsanlagen oder Aktivitäten in Vertrieb und Marketing) resultieren.
- Verringerung der Transaktionskosten: Transaktionskosten entstehen bei der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung und Kontrolle des Austausches von Produkten und Dienstleistungen.

Zentrale **finanzwirtschaftliche** Motive sind:

- Bildung eines internen Kapitalmarkts zum Ausgleich der Unvollkommenheiten des (externen) Kapitalmarkts.
- Diversifikation: In Anlehnung an die Erkenntnisse aus der Kapitalmarktforschung, dass im Regelfall die Gesamtvarianz eines Wertpapierportfolios und damit das Risiko des Investors durch die Anlage in verschiedene Wertpapiere (Diversifikation) reduziert werden kann, wird angenommen, dass in gleicher Weise das Risiko des Investors auch durch eine entsprechende Diversifikation der Tätigkeitsfelder eines Unternehmens im Sinne eines Konglomerates verringert werden kann (ob mit dieser Risikoverminderung zugleich auch ein werterhöhender Effekt entsteht, ist hingegen wissenschaftlich sehr umstritten).<sup>2</sup>
- Steuerliche Vorteile: Einerseits ist es diversifizierten Unternehmen vor dem Hintergrund der gewinnmindernden Wirkung von Fremdkapitalzinsen und dem daraus resultierenden steuerlichen Vorteil

2 Für einen werterhöhenden Effekt der Konglomerate siehe z. B. die Untersuchung von Hubbard, R. G./Palia, D. A. (1999), S. 1131 ff; für einen wertvernichtenden Effekt siehe z. B. die Untersuchung von Berger, P./Ofek, E. (1995), S. 39 ff; zu keinem eindeutigen Ergebnis kommen hingegen z. B. Rustige, M./Grote, M. H. (2009), S. 470 ff. Generell zu den Schwierigkeiten bei der empirischen Messung des Diversifikationseffekts siehe z. B. Villalonga, B. (2004), S. 5 ff.

(tax shield) möglich, die in den einzelnen Unternehmensbereichen erwirtschafteten Cashflows so zu konsolidieren, dass damit das Insolvenzrisiko des Gesamtunternehmens reduziert und damit ceteris paribus ein höherer Fremdkapitalanteil ermöglicht wird. Andererseits können Unternehmen durch die Akquisition in den Besitz von steuerlichen Verlustvorträgen gelangen.

- Unterbewertung von Unternehmen: Eine Unterbewertung am Kapitalmarkt kann u. a. darauf zurückzuführen sein, dass das derzeitige Management das volle Potenzial des Unternehmens nicht ausnutzt und das Unternehmen mit einer veränderten strategischen Ausrichtung erfolgreicher sein könnte.

Zentrale **irrationale** Motive schließlich sind:

- Empire Building: Manager neigen dazu, ihren Einflussbereich und damit „ihre“ Unternehmen zu vergrößern, um dadurch einerseits ihr Ansehen, Prestige sowie ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit zu steigern und andererseits um ihre Bezüge zu erhöhen (die positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Höhe der Vergütung für das Management ist wissenschaftlich gut dokumentiert).<sup>3</sup>
- Arbeitsplatzsicherung: Das Humankapital der Manager ist im betreffenden Unternehmen gebunden. Sie sind daher zwecks Sicherung ihres eigenen Arbeitsplatzes bemüht, die Cashflows zu stabilisieren und damit die Insolvenzgefahr für das Unternehmen zu verringern. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Investition in Diversifikation. Darüber hinaus diszipliniert die latente Gefahr einer Übernahme die Manager auch dahingehend, ihre Ziele mit jenen der Eigentümer gleichzuschalten, da andernfalls die Unternehmensstrategie durch das Ersetzen des bisherigen Managements im Anschluss an die Übernahme neu ausgerichtet werden könnte.
- Hybris-Effekt (Overconfidence Bias): Der Hybris-Effekt bezeichnet grundsätzlich die Selbstüberschätzung von

3 Für Deutschland haben beispielsweise Graßhoff/Schwalbach eine empirische Untersuchung durchgeführt, die diesen Zusammenhang bestätigt; vgl. Graßhoff, U./Schwalbach, J. (1997), S. 203 ff.

Managern.<sup>4</sup> Übertragen auf Unternehmensübernahmen bedeutet dies, dass die Manager sowohl die aus der Unternehmenstransaktion resultierenden Synergien als auch die eigenen Fähigkeiten zur wertgenerierenden Integration des übernommenen Unternehmens systematisch überschätzen.

### 3. Historische Merger-Wellen

Unternehmensübernahmen sind kein neues Phänomen. Sie spielen schon seit über einem Jahrhundert eine große Rolle für die Unternehmensführung und haben die Volkswirtschaften aller Regionen geprägt. Insgesamt zeigt sich, dass die Merger-Wellen zwar unterschiedliche Auslöser und Treiber haben, jedoch immer durch externe Schocks – oftmals in Verbindung mit grundlegenden technologischen Entwicklungen – ausgelöst wurden, welche in einer Branche einen entsprechenden Anpassungsbedarf erzeugten. Untersuchungen zeigen, dass erhöhte M&A-Aktivitäten zunächst in der Regel auf einige Branchen konzentriert sind. Damit daraus eine Merger-Welle startet, muss als weitere Voraussetzung gleichzeitig genügend Kapital an den Finanzmärkten vorhanden sein, damit die Übernahmen auch finanziert werden können.<sup>5</sup>

Mergers & Acquisitions sind ein zyklisches Phänomen und treten daher in Wellen auf. Sie kumulieren sich zu bestimmten Zeiten, in bestimmten Branchen und manchmal auch in bestimmten Regionen.<sup>6</sup> In der Literatur werden seit dem Ende des 19. Jahrhunderts sechs große Merger-Wellen unterschieden, wobei sich die Geschwindigkeit der Merger-Wellen in den letzten dreißig Jahren deutlich beschleunigt hat.

Die **erste Merger-Welle (1887 bis 1904)** begann im Anschluss an die Erholung von der Wirtschaftskrise im Jahr 1883 und endete mit dem Ausbruch der Wirtschaftskrise im Jahr 1904.<sup>7</sup> Auslö-

4 Vgl. generell zur Hybris-Hypothese Roll, R. (1986), S. 197 ff.

5 Vgl. Hartford, J. (2005), S. 529 ff.

6 Vgl. Andrade, G./Mitchell, M./Stafford, E. (2001), S. 103 ff.

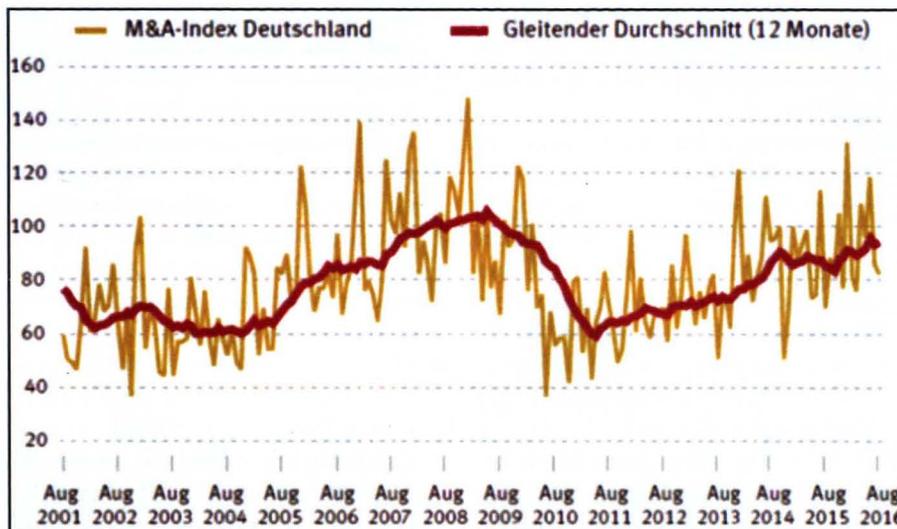
7 Die Datierung folgt Scherer, F. M./Ross, D. (1990), S. 153. In der Literatur finden sich auch andere Datierungen dieser Merger-Welle auf die Zeit zwischen 1897 und 1904.

ser und Treiber waren das Ausnutzen der neuen technischen Möglichkeiten sowie die Konsolidierung von Branchen. Durch den horizontalen Zusammenschluss (also von Unternehmen der gleichen Branche) entstanden große Unternehmen, die ihre Branchen beherrschten. Damit konnten die technischen Möglichkeiten der Industriel- len Revolution, die große Economies of Scale ermöglichten, ausgenutzt werden. Ziel war es einerseits, in den sehr unruhigen Zeiten den Wettbewerb zu stabilisieren und andererseits den Preis- wettbewerb zu reduzieren.

In der **zweiten Merger-Welle (1916 bis 1929)** entstanden v. a. vertikale Unternehmen durch den Zusammen- schluss von Unternehmen auf verschie- denen Stufen der Wertschöpfungsket- te. Auslöser und Treiber waren zum einen technologische Fortschritte im Transportwesen, die den Unternehmen die Möglichkeit zur überregionalen Ausdehnung gab und lokal abgeschot- tete Märkte unmöglich machten. Zum anderen machte die Verbreitung des Rundfunks auch überregionale Wer- bekampagnen möglich. Beides wurde durch entsprechende Unternehmensak- quisitionen unterstützt. Während also in der ersten Merger-Welle der „merger for monopoly“ im Mittelpunkt stand, war dies in der zweiten Merger-Welle der „merger for oligopoly“.<sup>8</sup> Die zweite Merger-Welle endete mit dem Börsen- krach im Oktober 1929.

Die **dritte Merger-Welle (1960er Jahre)** war primär durch das Entstehen von Konglomeraten geprägt. Auslö- ser und Treiber waren meist defensive Motive wie v. a. der Versuch der Unter- nehmen, sich durch Diversifikation vor Umsatz- und Gewinnschwankungen zu schützen, ungünstige Wachstums- und Wettbewerbssituationen im Kern- geschäft zu kompensieren, technolo- gische Defizite durch den Einkauf von Technologien aufzuholen und Unsicherheiten im Kerngeschäft zu umge- hen.<sup>9</sup> Es wurde bewusst in Branchen expandiert, die keinen Bezug zum bis- herigen Kerngeschäft hatten.

Die **vierte Merger-Welle (1984 bis 1989)** hatte ihren Ausgangspunkt in der Entflechtung der in der dritten  
8 Vgl. Stigler, G. J. (1950), S. 23f.  
9 Vgl. Weston, J. F./Mansinghka, S. K. (1971), S. 928.



QUELLE: M&A REPORT OKTOBER 2016, ZEPHYR-DATENBANK, BUREAU VAN DIJK, BERECHNUNG ZEW (ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG)

Welle geschaffenen Konglomerate. Es setzte sich die Erkenntnis durch, dass sich Unternehmen auf ihre Kernkom- petenzen konzentrieren sollten und dass konglomerate Strukturen ineffizi- ent sind, da der einzelne Investor durch den Erwerb verschiedener Wertpapiere verschiedener Unternehmen aus unter- schiedlichen Branchen und Regionen sein Risiko selbst effizienter diversi- fizieren kann; eines diversifizierten Unternehmens bedarf es dazu nicht. Ein weiterer Treiber waren finanzwirt- schaftliche Überlegungen; Eigenkapital wurde verstärkt durch Fremdkapital ersetzt und damit der Leverage-Effekt ausgenutzt. In Europa kam mit der Ein- führung des Binnenmarktes und dem daraus resultierenden Wunsch vieler Unternehmen, europaweit vertreten zu sein, ein zusätzlicher Treiber in Form einer Verstärkung grenzüberschreiten- der Transaktionen hinzu. Die vierte Merger-Welle endete mit der Rezession 1989/1990.

Im Zentrum der **fünften Merger- Welle (1995 bis 2000)** standen die Tech- nologiebranchen selbst, insbesondere die Telekommunikations- und Com- puterindustrie sowie die Automobil- industrie, die Pharmaindustrie und die Energiewirtschaft. Auslöser und Trei- ber waren die fortschreitende Globali- sierung und die Deregulierung (diese eröffnete v. a. Unternehmen in der Telekommunikationsbranche und in der Energiewirtschaft neue Chancen) be- gleitet von einer Konsolidierung v. a. in den Technologiebranchen. Häufig wird die fünfte Merger-Welle auch mit der Internetblase in Verbindung gebracht,

die sich zu Beginn der kommerziellen Nutzung des Internets bildete. Wäh- rend am Anfang dieser Merger-Welle feindliche Übernahmen im Mittel- punkt standen, fanden später mehrheit- lich freundliche Übernahmen statt, bei denen sich gleichberechtigte Unterne- hmen zusammenschlossen (Merger of Equals). Die fünfte Merger-Welle wird in der Literatur sehr kritisch gesehen, da sie insgesamt Wert vernichtet hat.<sup>10</sup> Mit dem Platzen der Internetblase im Jahr 2000 und den Anschlägen auf das World Trade Center am 11. September 2001 endete die fünfte Merger-Welle; der M&A-Markt kam danach im Jahr 2002 fast zum Erliegen und erreichte einen Tiefstand.<sup>11</sup>

Auslöser und Treiber der **sechsten Merger-Welle (2003 bis 2008)** schließ- lich waren das verstärkte Auftreten von Finanzinvestoren, die fortschreitende Globalisierung, das Aufstreben Chinas als Weltwirtschaftsmacht sowie das zu- nehmende Akquisitionsinteresse von Unternehmen aus Schwellenländern an Unternehmen aus Industrieländern. Im Mittelpunkt standen erneut strate- gische Gründe wie insbesondere der Einkauf von Technologien.

#### 4. Aktuelle Entwicklung im M&A- Geschehen – Die siebente Merger- Welle

Aktuell befinden wir uns nach Ansicht vieler M&A-Experten – zumindest im deutschsprachigen Raum – bereits in der **siebenten Merger-Welle**. Die An-  
10 Vgl. die Untersuchung von Moeller, S./Schlingemann, F. P./Stulz, R. M. (2005), S. 757 ff.  
11 Vgl. Ecker, M. (2008), S. 510.

zahl der Übernahmen von und mit deutschen Unternehmen steigt seit Anfang des Jahres 2011 weitgehend kontinuierlich an und befindet sich auf dem Weg zu historischen Höchstwerten. Dies zeigt sich deutlich im gleitenden Zwölf-Monatsdurchschnitt des ZEW-ZEPHYR M&A-Index (siehe die Abbildung auf der vorhergehenden Seite).<sup>12</sup> Im August 2016 stand der Index bei 96 Punkten; höhere Werte wurden zuletzt im Jahr 2009 erreicht. Dabei ist ein deutlicher Trend hin zu großen Deals erkennbar; während das durchschnittliche Transaktionsvolumen pro Deal im September 2013 noch bei 116 Millionen Euro lag, ist er seither konstant gestiegen und hat sich beispielsweise bis Juni 2015 mit einem Wert von 303 Millionen fast verdreifacht.

##### 5. Aktuelle Entwicklungen in ausgewählten Technologiebranchen

Abschließend<sup>1)</sup> werden aktuelle Entwicklungen des M&A-Geschehens in vier ausgewählten Technologiebranchen – Maschinen- und Anlagenbau, Fahrzeugbau und -zubehör, Umwelttechnologie und erneuerbare Energien sowie Software – dargestellt.<sup>13</sup>

In der Branche **Maschinen- und Anlagenbau** ist die Deal-Aktivität derzeit insgesamt hoch; daran wird sich nach Einschätzung von M&A-Experten auch in der näheren Zukunft nichts ändern. Hohe Transaktionspreise erzielen v. a. international breit aufgestellte Unternehmen mit einem starken Innovationsprofil. Gefragt sind insbesondere Unternehmen mit innovativen Technologien in der Umwelttechnik, in der Zusammenarbeit von Mensch und Maschine sowie im effizienten Einsatz von Energie und Ressourcen. Investoren schätzen an den Maschinen- und **Anlagenbauern** besonders das solide und

<sup>12</sup> Der ZEW-ZEPHYR M&A-Index Deutschland berechnet sich aus der Anzahl der in Deutschland monatlich abgeschlossenen M&A-Transaktionen. In diesem Index werden ausschließlich Übernahmen und Fusionen von und mit deutschen Unternehmen berücksichtigt; es werden daher auf der Käuferseite sowohl deutsche als auch ausländische Unternehmen berücksichtigt, während die Zielunternehmen (Targets) ausschließlich in Deutschland tätig sind.

<sup>13</sup> Die Darstellungen basieren auf den Einschätzungen der Branchenanalysten des Finance-Expertenpanels.

stabile Ertragsniveau der vergangenen Jahre. Dies macht gut positionierte Unternehmen nicht nur für strategische Käufer interessant, sondern auch für Private-Equity-Investoren.

In der Branche **Fahrzeugbau und -zubehör** liegen die Transaktionspreise derzeit auf einem hohen Niveau und werden nach Einschätzung von M&A-Experten auch in der näheren Zukunft stabil bleiben; es herrscht ein Verkäufermarkt bei gleichzeitig hoher Deal-Aktivität (die Zusammenschlüsse umfassen dabei die gesamte Bandbreite von Minderheitsbeteiligungen über Joint Ventures bis hin zu Mehrheitsübernahmen). Die Deal-Treiber sind insbesondere das Entstehen einer neuen Konkurrenz durch lokale Fahrzeugbauer in Wachstumsmärkten wie China und Indien, Wettbewerber aus Branchen außerhalb der traditionellen Automobilindustrie (softwaregetriebene Entwicklungen wie z. B. Fahrerassistenzsysteme und weitgehend autonom fahrende Autos sowie Trends zu sparsamen Fahrzeugen und zu Hybrid- und Elektroautos rufen Softwarespezialisten und Technologiekonzerne auf den Plan) sowie die Bestrebungen vieler Unternehmen zur Konsolidierung der Branche (die aus einer Konsolidierung resultierenden Verbundeffekte werden dabei auch als ein probates Mittel zur Abfederung des hohen Margendrucks gesehen).

In der Branche **Umwelttechnologie und erneuerbare Energien** hat sich das Transaktionsvolumen der M&A-Deals in den letzten Jahren nahezu verdoppelt. Die M&A-Aktivität wird nach Einschätzung von M&A-Experten auch in der näheren Zukunft hoch bleiben. Wesentliche Deal-Treiber werden zum einen grenzüberschreitende Übernahmen darstellen, da immer mehr Staaten das Thema der alternativen Energiegewinnung für sich entdecken und entsprechende Fördersysteme aufbauen. Zum anderen treten als Käufer zunehmend auch Private-Equity-Investoren und Asset Management Fonds in Erscheinung (letztere versprechen sich v. a. von Wasser-, Solar- und Windkraftanlagen eine gute Rendite bei einem gleichzeitig begrenzten Risiko).

In der **Software-Branche** ist schließlich ebenfalls eine zunehmende

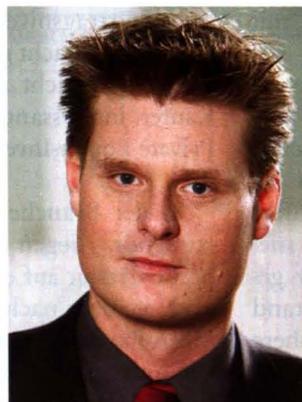
Deal-Aktivität zu beobachten. Die wesentlichen Deal-Treiber sind der Trend zur Konsolidierung, das Interesse strategischer Investoren an neuen Technologien (diese sollen den Zugang zu neuen Wachstumsmärkten sichern und die Produktportfolien erweitern) sowie das zunehmende Interesse von Großkonzernen an Nischenanbietern (Technologieanbieter mit guten Kundenzugängen, spezialisierten Technologien, guten Entwicklungsteams und einer soliden Entwicklungspipeline insbesondere in den Trendbereichen wie z. B. Big Data, Cloud Computing oder Cyber Security) und erfolgreichen Start-ups.

##### Referenzen:

- Andrade, G./Mitchell, M./Stafford, E.: New Evidence and Perspectives on Mergers, in: *Journal of Economic Perspectives*, 15. Jg., 2001, S. 103 – 120
- Behringer, S.: *Unternehmenstransaktionen*, 2013
- Berger, P./Ofek, E.: Diversification's effect on firm value, in: *Journal of Financial Economics*, 37. Jg., 1995, S. 39 – 65
- Ecker, M.: Die sechste M&A Welle im Vergleich zu vorangegangenen Fusionswellen, in: *M&A Review*, o. Jg., 2008, S. 509 – 512
- Graßhoff, U./Schwalbach, J.: *Managervergütung und Unternehmenserfolg*, in: *ZfB*, 67. Jg., 1997, S. 203 – 217
- Hartford, J.: What drives Merger Waves?, in: *Journal of Financial Economics*, 77. Jg., 2005, S. 529 – 560
- Hubbard, R. G./Palia, D. A.: A Re-examination of the Conglomerate Merger Wave in the 1960s: An Internal Capital Markets View, in: *Journal of Finance*, 54. Jg., 1999, S. 1131 – 1152
- Moeller, S./Schlingemann, F. P./Stulz, R. M.: Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring-firm returns in the recent merger wave, in: *Journal of Finance*, 60. Jg., 2005, S. 757 – 782
- Roll, R.: The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, in: *Journal of Business*, 59. Jg., 1986, S. 197 – 216
- Rustige, M./Grote, M. H.: Der Einfluss von Diversifikationsstrategien auf den Aktienkurs deutscher Un-

ternehmen, in: ZfbF, 61. Jg., 2009, S. 470 – 498  
 Scherer, F. M./Ross, D.: Industrial Market Structure and Economic Performance, 3. Auflage, 1990  
 Stigler, G. J.: Monopoly and Oligopoly by Merger, in: AER, 40 Jg., 1950, S. 23 – 24  
 Villalonga, B.: Does Diversifikation Cause the “Diversification Discount”?, in: Financial Management, 33. Jg., 2004, S. 5 – 27  
 Weston, J. F./Mansinghka, S. K.: Tests of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms, in: Journal of Finance, 26. Jg., 1971, S. 919 – 936

*Autor:*  
 Ass. Prof. MMag. Dr. Stefan O. Grbenic, StB, CVA ist Assistant Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie im Fachbereich Management Control, Accounting und Finance an der Technischen Universität Graz. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Unternehmensbewertung, insbesondere im Market Approach. Daneben ist Herr



**Ass. Prof. MMag. Dr. Stefan O. Grbenic, StB, CVA**

**Assistant Professor am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, TU Graz**

Dr. Grbenic Steuerberater, international zertifizierter Valuation Analyst (EACVA und NACVA) sowie allgemein beedeter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger.

## 7. SMI-Kongress „Transformationen – Neue Wege zu industrieller Nachhaltigkeit“

Unter dem Motto „Transformationen – Neue Wege zu industrieller Nachhaltigkeit“ findet am 10. Mai 2017 der 7. Kongress „Sustainability Management for Industries“ statt. Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben folgt damit der Tradition, heimischen Unternehmen – insbesondere der Industrie – und VertreterInnen aus Wissenschaft und Politik eine breite Diskussionsplattform zu aktuellen Themenschwerpunkten zu bieten.

Im Mittelpunkt des Kongresses steht die große Herausforderung der heimischen Industrie, in Zeiten wirtschaftlicher, politischer und technolo-

gischer Umbrüche, die Transformation zur Nachhaltigkeit zu schaffen. Gelingen kann sie durch die Fokussierung auf Stärken, kombiniert mit einer klimaverträglichen und ressourceneffizienten Entwicklung. Dazu bedarf es neuer, innovativer Lösungen auf Unternehmensebene, aber auch neuer Formen der Zusammenarbeit und Kooperation entlang der Wertschöpfungskette. Sowohl die Potenziale als auch die Herausforderungen der Transformation zu industrieller Nachhaltigkeit konzentrieren sich im Umgang mit der digitalen Welt, dem Zugang zu Netzwerken und der strategischen Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle.

Im Rahmen spannender Vorträge präsentieren namhafte ReferentInnen aus Forschung und Praxis zukunftsweisende Lösungen rund um die Themengebiete Industrie 4.0 und Nachhaltigkeit, Energie- und Ressourceneffizienz, Life Cycle Assessment, Nachhaltigkeitsbewertung, -controlling und -berichterstattung, Nachhaltige Geschäftsmodelle, Sustainable Supply Chain Management, sowie Innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen.

Begleitend zum Kongress erscheint der Tagungsband „Sustainability Management for Industries 7“ im Rainer Hampp Verlag.