

## CASE STUDY

### Ausbau der Marktposition durch Akquisition

#### **Problemstellung:**

Ein führender deutscher Hidden Champion, der Gefache aus Kartonagen und Kunststoff herstellt, wollte seine Marktposition durch die Akquisition eines Wettbewerbers festigen und weiter ausbauen. Dazu mussten zunächst geeignete Führungsstrukturen im Unternehmen geschaffen werden. Im Anschluss sollte ein Wettbewerber übernommen werden, mit dem die Unternehmensgruppe strategisch und operativ gestärkt wird.

Dr. Boysen Consulting wurde mit dieser Aufgabe beauftragt.

#### **Vorgehensweise:**

Zunächst baute Dr. Boysen Consulting im Unternehmen des Auftraggebers über einen Zeitraum von einem Jahr ein starkes Führungs-Team auf, das grundsätzlich in der Lage ist, mehr als einen operativen Standort zu führen. Dadurch wurde das Unternehmen stabilisiert und auf einen Wachstumsweg vorbereitet.

Parallel analysierte Dr. Boysen Consulting die Größe und die Struktur der fragmentierten Nischenbranche und die Erwartungen der Kunden in den verschiedenen Zielsegmenten. Bestandteil dieser Analyse waren auch Besuche maßgeblicher Wettbewerber gemeinsam mit dem Auftraggeber. Im Ergebnis ergab sich ein klares Bild der besonderen Fähigkeiten und Aktivitäten der Wettbewerber. Daraus konnte auf vielversprechende Konstellationen geschlossen werden.

Dr. Boysen Consulting kontaktierte die Gesellschafter dieser Wunschunternehmen und sprach sie auf die Bereitschaft einer möglichen Übernahme durch den Auftraggeber an.

Ein konkreter Fall wurde weiterverfolgt: es handelt sich um ein schottisches Unternehmen. Dr. Boysen Consulting bewertete das Unternehmen und ermittelte einen vernünftigen Korridor für den Kaufpreis. In sich anschließenden Verhandlungen wurden die Konditionen ausgestaltet

und schließlich ein Kaufvertrag konkretisiert. Die Transaktion würde in zwei Tranchen à 50% durchgeführt, wobei die Altgesellschafter der übernommenen Unternehmens weiterhin zunächst als geschäftsführende Gesellschafter und dann als angestellte Geschäftsführer in der Gesellschaft bleiben würden. Dadurch konnte das Risiko für den Erwerber gesenkt werden.

Die Transaktion wurde vor einem schottischen Notar abgewickelt.

#### **Ergebnis:**

Durch die Beteiligung konnte der Produzent seine Marktposition gezielt ausbauen. Es gab so gut wie keine Überschneidungen bei Kunden. Kunden des einen Unternehmens hatten aber auch Geschäft in Märkten des anderen Unternehmens, woraus sich hervorragende Synergien ergaben. Auch hinsichtlich der Fertigungsweise ergänzen sich die beiden Unternehmen: Während das deutsche Unternehmen flexibel auf Kleinserien eingestellt ist, hat das schottische Unternehmen seine Spezialität mit langlaufenden Aufträgen. Außerdem kann die entstandene Unternehmensgruppe international tätigen Kunden Service nahe ihrer Produktionsstandorte bieten. Schließlich ist auch die Einkaufsposition mit einem erweiterten Gesamtvolumen günstiger als sie für jedes Einzelunternehmen war.