



## Gründe zum Kauf von Unternehmen

In zunehmendem Umfang nutzen auch mittelständische Unternehmen die Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit durch den Erwerb von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen zu stärken. Einige Gründe unserer Mandanten:

### Eintritt in neue Märkte

Der Zutritt in neue Märkte – auch in Auslandsmärkte – erfolgt häufig durch den Kauf eines Unternehmens. Marktkenntnisse, Vertriebsmöglichkeiten und kulturelle Besonderheiten in Auslandsmärkten sind neben dem Wunsch nach externem Wachstum Motivation.

### Erweiterung der Produktpalette

Eine bestehende Produktlinie kann durch Unternehmenskäufe erweitert werden. In gleicher Weise kann durch einen Unternehmenserwerb die Gewinnung eines Kundenstamms sowie der Zugang zu Lieferanten oder Mitarbeitern erfolgen.

### Zugang zu neuen Technologien

Unternehmen kommen häufig zu dem Ergebnis, dass es günstiger und schneller ist, durch den Erwerb von Unternehmen an einer Technologie zu partizipieren, als diese selbst zu entwickeln.

### Erhöhung des Marktanteils in konsolidierten Märkten

Wachstum ist in konsolidierten Märkten häufig nur durch die Akquisition anderer Unternehmen zu erreichen. Mithin kann der Marktanteil eines Unternehmens bei konstanter Nachfrage und reifen Produkten lediglich durch Unternehmenszukäufe im gleichen Segment gesteigert werden.

### Erreichung einer kritischen Masse zum Aufbau von Kernkompetenzen

Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu liefern und Kundenwünsche in hervorragender Weise zu bedienen, werden als Kernkompetenzen von Unternehmen angesehen. Durch den Aufbau von Kernkompetenzen können strategische Wettbewerbsvorteile nachhaltig gesichert werden. Nur bei Vorhandensein einer kritischen Größe lässt sich eine Kernkompetenz sichern.

### Verhandlungsmacht der Zulieferer und Kunden

Ist die Verhandlungsmacht von Zulieferern in bestimmten Märkten besonders hoch, können Lieferanten die Preise diktieren und somit die Margen ihrer Abnehmer reduzieren. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es nur wenige Anbieter für ein Produkt gibt, die Kosten für einen Lieferantenwechsel hoch sind oder der Abnehmer keinen wichtigen Kunden für den Zulieferer darstellt. Wenn sich eine bedeutende Verhandlungsmacht des Lieferanten i. d. R. negativ auf die

Erträge des jeweiligen Kunden auswirkt, kommt es in solchen Marktsegmenten oft zu vertikalen Unternehmenskäufen – also zu Vorwärts- oder Rückwärtsintegrationen.

Märkte, in denen die Kunden aufgrund ihrer Verhandlungsmacht signifikanten Einfluss auf die Preispolitik der Produzenten und Zulieferer nehmen können, sind i. d. R. durch kostenseitig betriebene Akquisitionsüberlegungen geprägt.

### Gefahr durch Substitutionsprodukte

In manchen Märkten besteht das Risiko der Substitution von Produkten – nicht nur beim Auslaufen von Patenten und Lizenzen, sondern auch im Rahmen der technologischen Entwicklung. In derartigen Situationen kann die Übernahme von Produzenten eine geeignete Verteidigungsstrategie sein. Dadurch wird nicht nur die Gefahr für das eigene Produkt reduziert – vielmehr kann nach einer solchen Übernahme das neue, breiter aufgestellte Unternehmen als Akteur auf zwei tendenziell ähnlichen Märkten auftreten und ggf. Synergieeffekte realisieren.

### Kostenreduzierung

Ein wesentliches Ziel von strategischen Unternehmensentscheidungen ist die langfristige Optimierung der eigenen Kostenstruktur. Zur Erreichung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen kommen in erster Linie operative Maßnahmen, die Einsparungen im Personalbereich oder Verbesserung von Verfahrensabläufen in Betracht. Allerdings: Auch durch gezielte Unternehmensbeteiligungen oder Käufe können Kosteneinsparungen erzielt werden.

Ein wesentlicher Aspekt im Zusammenhang mit kostenreduzierenden Maßnahmen ist die Nutzung von Skaleneffekten: Beim Kauf eines Unternehmens auf horizontaler oder vertikaler Produktionsstufe können i. d. R. Economies of Scale und Economies of Scope durch Zusammenlegung von Produktionseinheiten erreicht werden. Durch die Nutzung von Skaleneffekten können Unternehmen die Kostenführerschaft erreichen und z. B. über Absatzpreissenkungen wesentliche Wettbewerbsvorteile erreichen.

### Risikoreduzierung

Die Reduzierung unternehmerischer Risiken ist ein primäres Ziel der Unternehmensführung. Durch eine geeignete Diversifikation können Risiken einzelner Unternehmensbereiche zumindest teilweise reduziert werden, wenn eine große Abhängigkeit besteht.