

Strategieentwicklung, Unternehmensbewertung und Identifikation von Akquisitionsobjekten im Werkzeug- und Maschinenbau

Ausgangssituation

Das Unternehmen ist mit seinen Tochtergesellschaften in den Märkten für Präzisionswerkzeuge tätig. Die laufenden Markt- und Wettbewerbskonsolidierungen stellen gleichermaßen Chancen als auch Handlungszwang für Aktivitäten zur Realisierung von Quantensprüngen im Wachstum durch Kooperationen und Akquisitionen dar. Zudem ermöglichen einzelne Wachstumsmärkte, insbesondere in Asien und in Osteuropa, signifikantes organisches Umsatzpotenzial für die Tochtergesellschaften.

Vorgehensweise

Entsprechend der Markt-, der Wettbewerbs-, der Technologie- und der Substitutionsperspektive sowie der Finanzperspektive wurde jede der drei Tochtergesellschaften charakterisiert und mögliche Chancen und Risiken in einer mittelfristigen unternehmensinternen und Umfeldentwicklung für Quantensprünge im Wachstum identifiziert. Die in den Perspektiven zusammengefassten Erkenntnisse basierten auf umfangreichen und detaillierten Recherchen des TCW sowie auf Datenmaterial von Informationsbrokern, welche umfassende Erkenntnisse über die Wettbewerbsentwicklung in der Historie und der mittelfristigen Zukunft, so z. B. Konsolidierungsprozesse und die Ermittlung von länderspezifischen Marktvolumen und -entwicklungen lieferten. Die Ermittlung von Marktentwicklungen ermöglichte die Identifikation von stark wachsenden Märkten, welche wiederum eine Ableitung differenzierter Marktbearbeitungsstrategien erlaubten. Die Erkenntnis über die Konsolidierungsprozesse bei den Kunden und den Wettbewerbern sowie das stagnierende Wachstum in Heimatmärkten ließen einen Handlungszwang zu externem Wachstum durch Übernahme einer aktiven Rolle zur Gestaltung des Wettbewerbsumfeldes erkennen. Zur Erschließung von signifikanten Wachstumspotenzialen wurde eine zweigliedrige, nach organischen und externen Wachstumspfaden strukturierte Wachstumsstrategie ausgearbeitet. Zudem konnten durch die Wettbewerbsanalyse mögliche Akquisitionsobjekte identifiziert und durch eine Grobbewertung das Synergiepotenzial und der strategische Fit mit diesen überprüft werden. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Marktentwicklungen und unter Berücksichtigung von Akquisitionen wurden Businesspläne bis in das Jahr 2008 entwickelt. So konnte für die gesamte Gruppe sowie für jedes Tochterunternehmen ein organisches und ein organisch/externes Szenario zur Unternehmensentwicklung als Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden. Das Projekt schloss mit der Ermittlung des Investitionsbedarfes für die Wachstumsszenarien sowie mit der Ermittlung der Unternehmenswertsteigerung auf Basis des Discounted Cash Flow's und des Multiple-Verfahrens.

Ergebnisse

Ergebnisse des Projektes waren die Identifikation eines zusätzlichen zweistelligen organischen Wachstumspotenzials sowie Quantensprünge durch externes Wachstum. Die entwickelte Strategie der drei Tochtergesellschaften zeigt Wege auf, wie die Unternehmen bis in das Jahr 2008 ihren jeweiligen Umsatz etwa um den Faktor 1,5 vergrößern und den jeweiligen Unternehmenswert sowie den der gesamten Gruppe deutlich steigern können. Zur Sicherstellung der Zielerreichung der Businesspläne sowie zur Umsetzung der Unternehmensstrategien wurde ein unternehmensspezifisches 10-Punkte-Programm abgeleitet und in konkrete Teilprojekte gegossen.