

# Fusion oder Kooperation?



## Kritische Analyse der Wachstumsstrategien anhand praktischer Beispiele

Seminar zur  
Industriebetriebslehre I  
SoSe 2008



Valeriya de Vries, Stephan Gerlach

Hamburg 02.06.2008

# Agenda

---

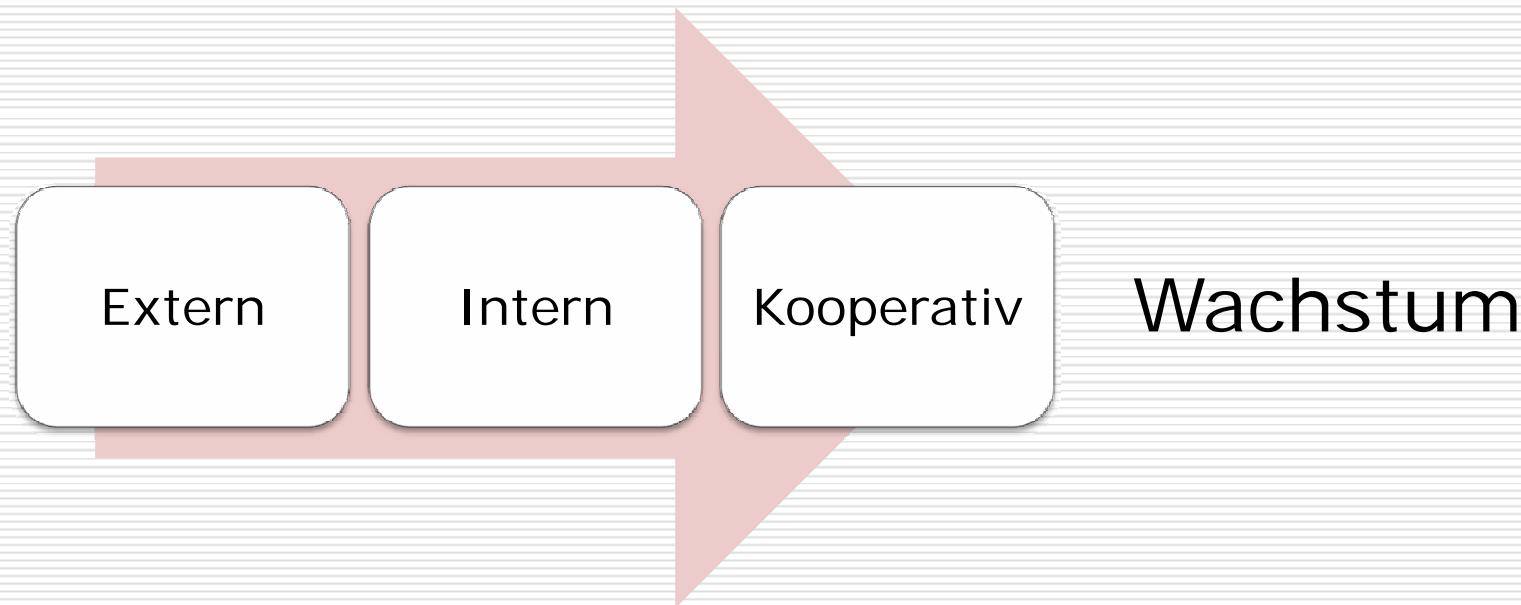


- Theoretische Grundlagen
- Einführung und Zielformulierung
- Fusion
- Kooperation
- Gegenüberstellung

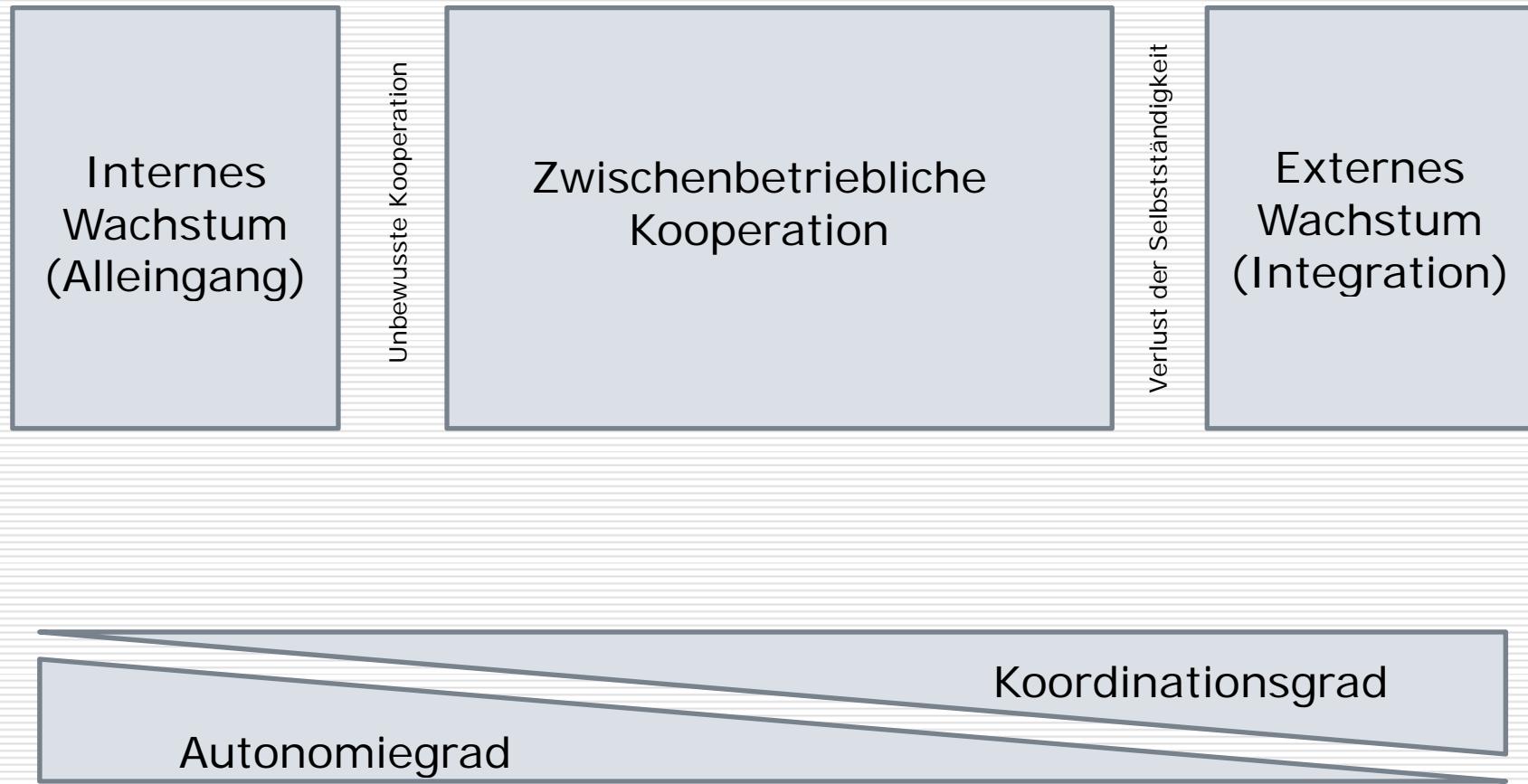


# Wachstumsstrategie

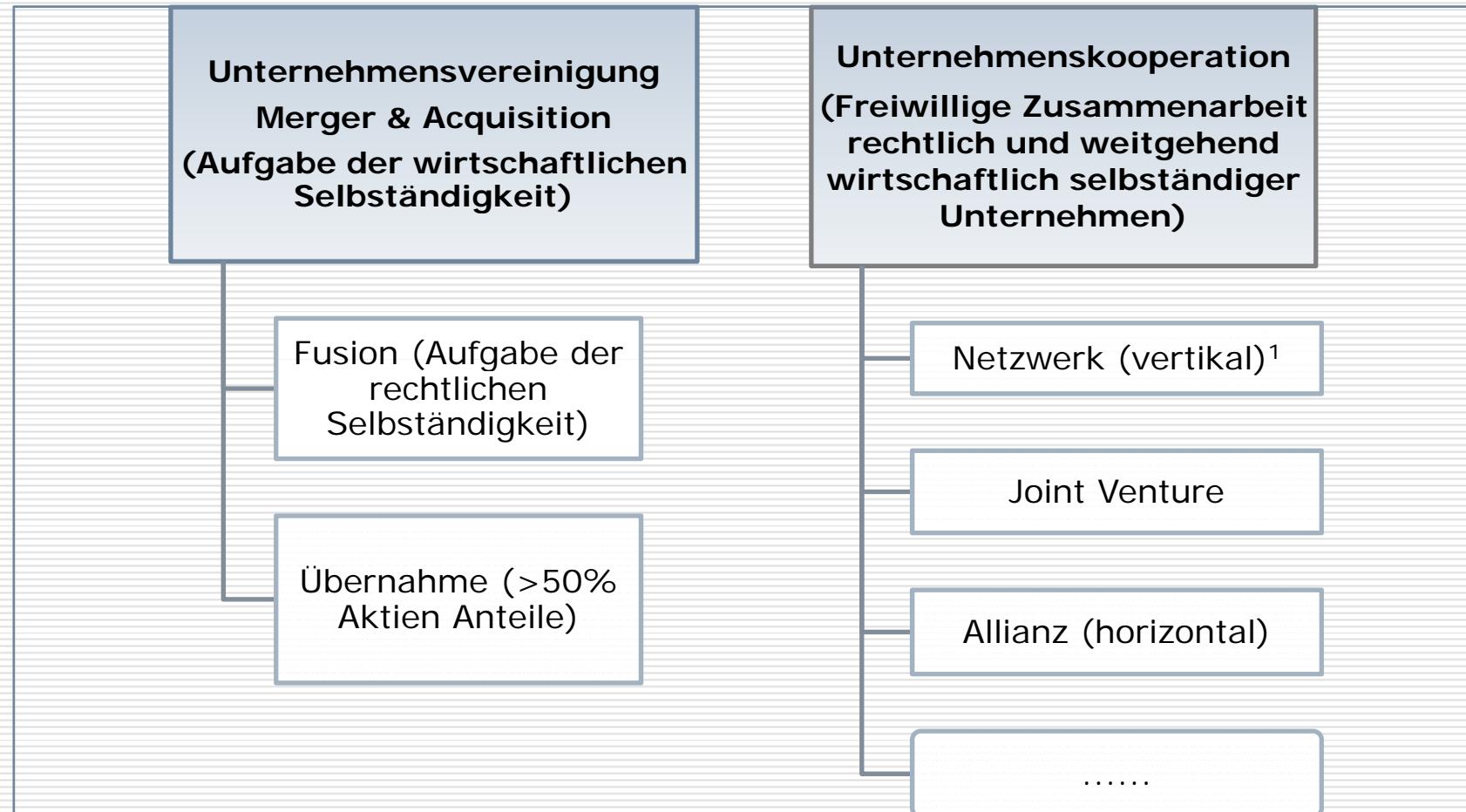
---



# Unternehmensverbindungen



# Optionen externen Wachstums



# Agenda

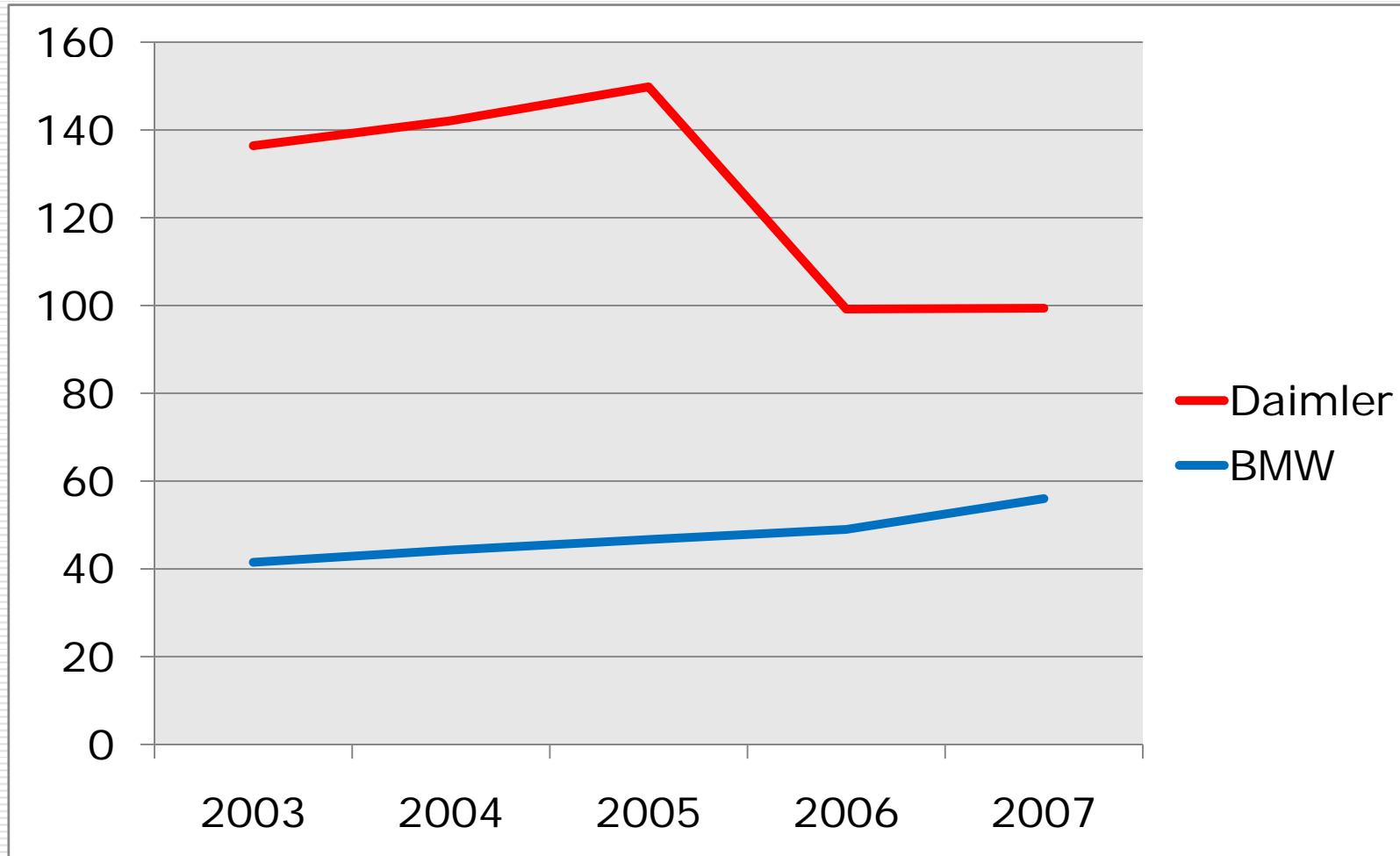
---



- Theoretische Grundlagen
- Einführung und Zielformulierung
- Fusion
- Kooperation
- Gegenüberstellung



# Umsatzentwicklung in Mrd. Euro



# Ziel und Fragestellung

---



- Wie unterscheiden sich beide Strategien?
- Welche Vor- und Nachteile haben sie?
- Wo liegen die größeren Wachstumspotenziale?



# Rahmenbedingungen



## Markteinflüsse

Intensiver  
Innovations- und  
Kostenwettbewerb

Sinkende  
Kundenloyalität

Globalisierung,  
Technologiewandel

Überkapazitäten

## Charakteristika der globalen Automobilindustrie

Verkürzung von  
Innovationszyklen

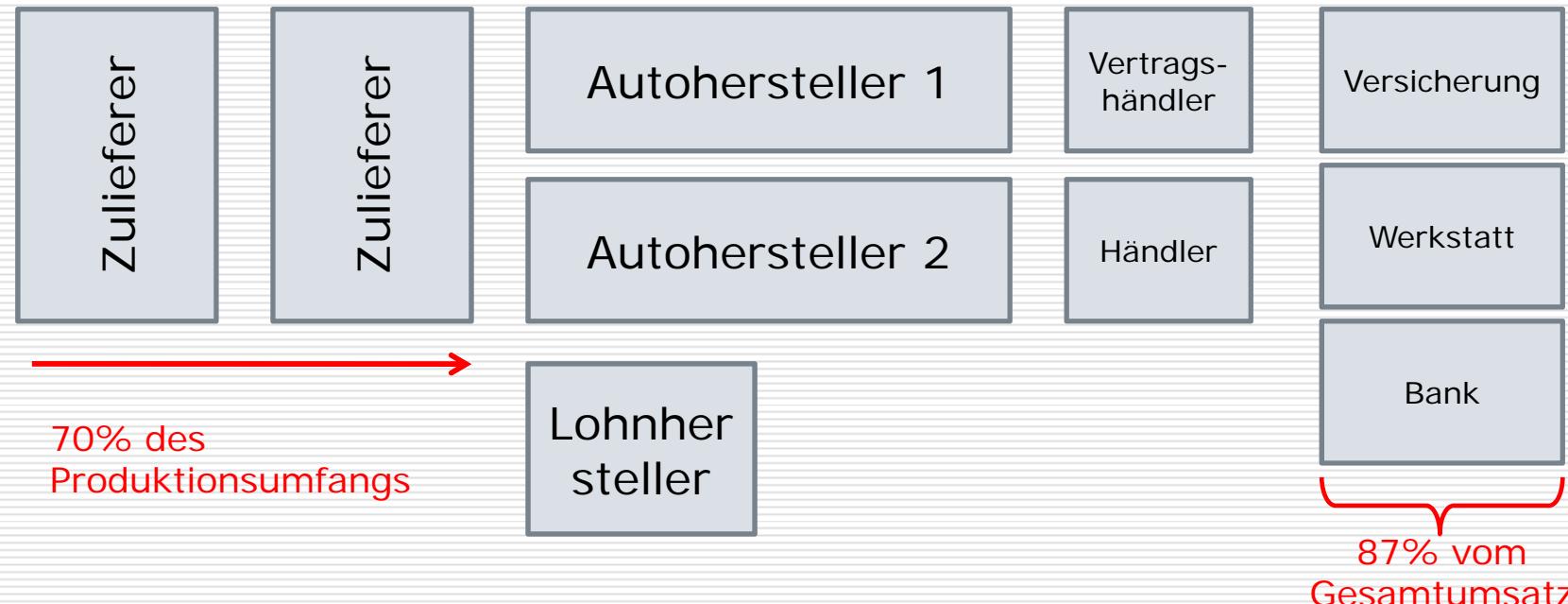
Reduktion eigener  
Wertschöpfungstiefe

Kundenindividuelle  
Produkte und  
Logistiksysteme

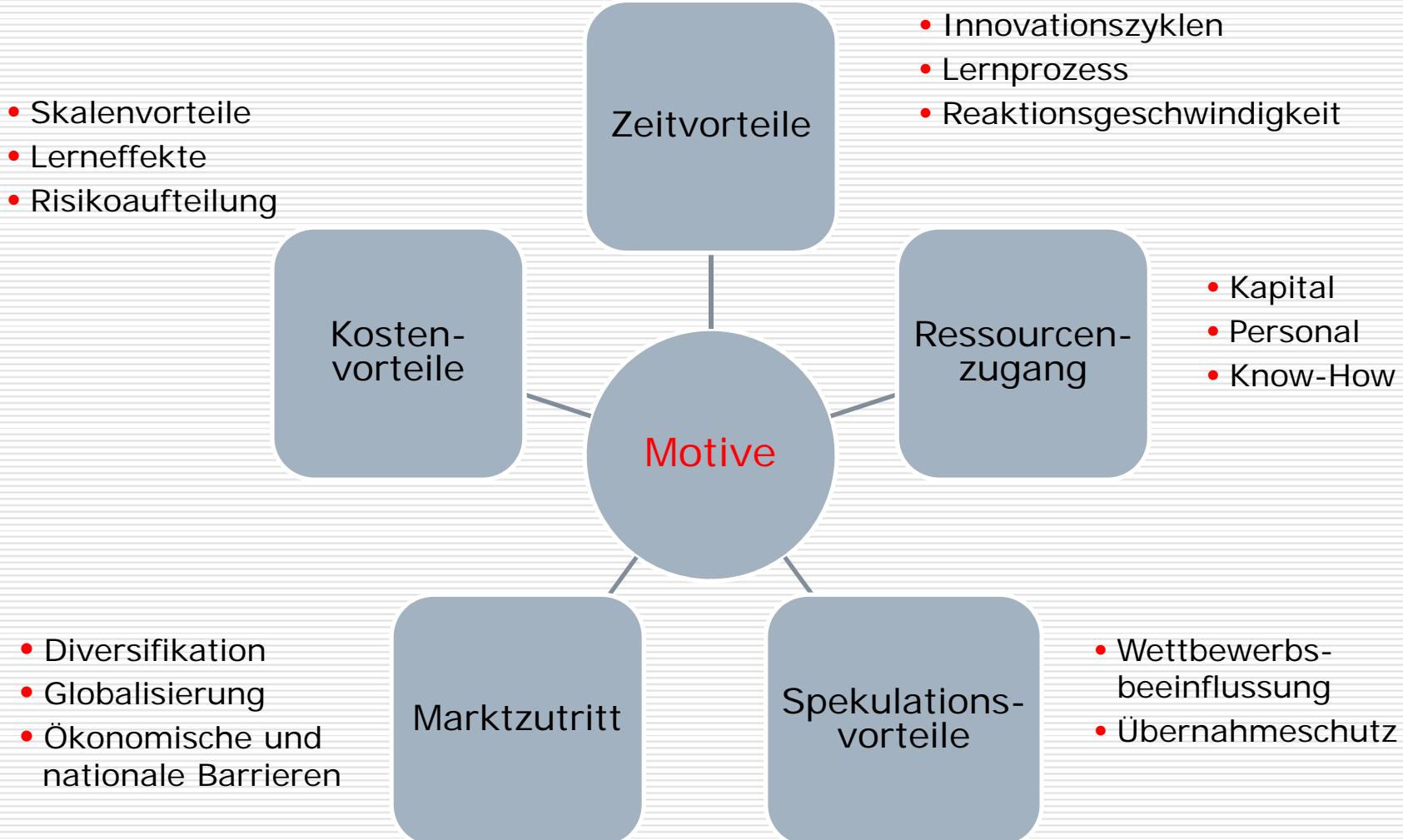
Globale Präsenz

## Unternehmensreaktion

# Struktur der Automobilindustrie



# Motive für Unternehmensbindungen



# Agenda

---



- Theoretische Grundlagen
- Einführung und Zielformulierung
- Fusion
- Kooperation
- Gegenüberstellung



# Fusionsphasen

---



Bestimmung des  
Zielobjektes  
und der Strategie

Due Diligence und  
Vertragsschluss  
(Signing & Closing)

Post Merger  
Integration

- Identifikation des Übernahmeobjektes und Kontaktaufnahme
- Fit in Hinblick auf Kundensegmente, Produktionstechnologie und Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte
- Festlegung der Übernahmestrategie

# Fusionsphasen

---



Bestimmung des  
Zielobjektes  
und der Strategie

Due Diligence und  
Vertragsschluss  
(Signing & Closing)

Post Merger  
Integration

- Due Diligence - Sorgfältige Prüfung des Zielunternehmens, seiner wirtschaftlichen Hintergründe und Zukunftsaussichten
- Durchführung sowohl durch Wirtschaftsprüfer und -juristen, als auch fachspezifische Berater
- Ermittlung eines fairen Preises
- Entwicklung eines Integrationsplans
- Verhandlungen und Vertragsschluss
- Bekanntgabe

# Fusionsphasen

---



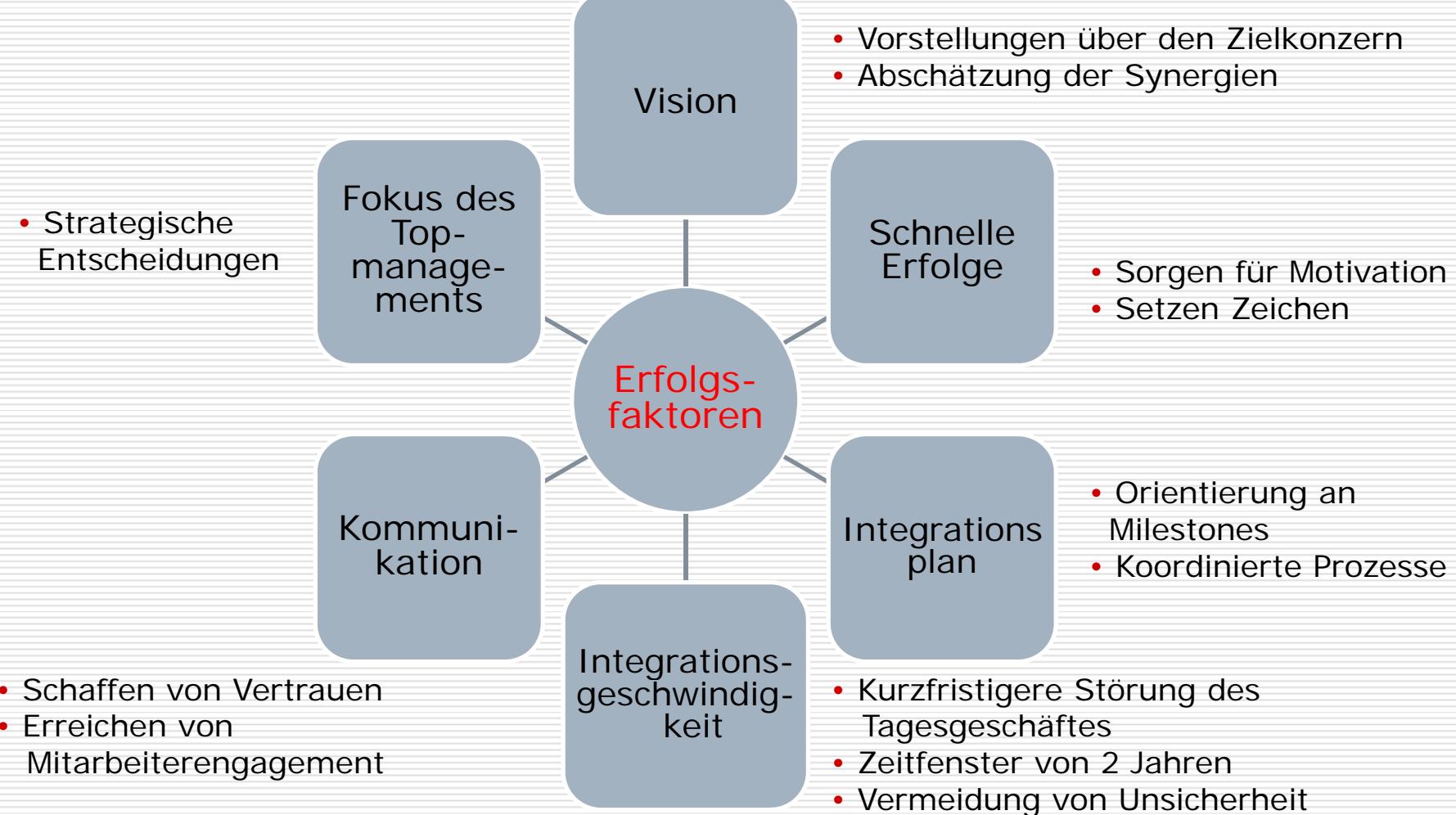
Bestimmung des  
Zielobjektes  
und der Strategie

Due Diligence und  
Vertragsschluss  
(Signing & Closing)

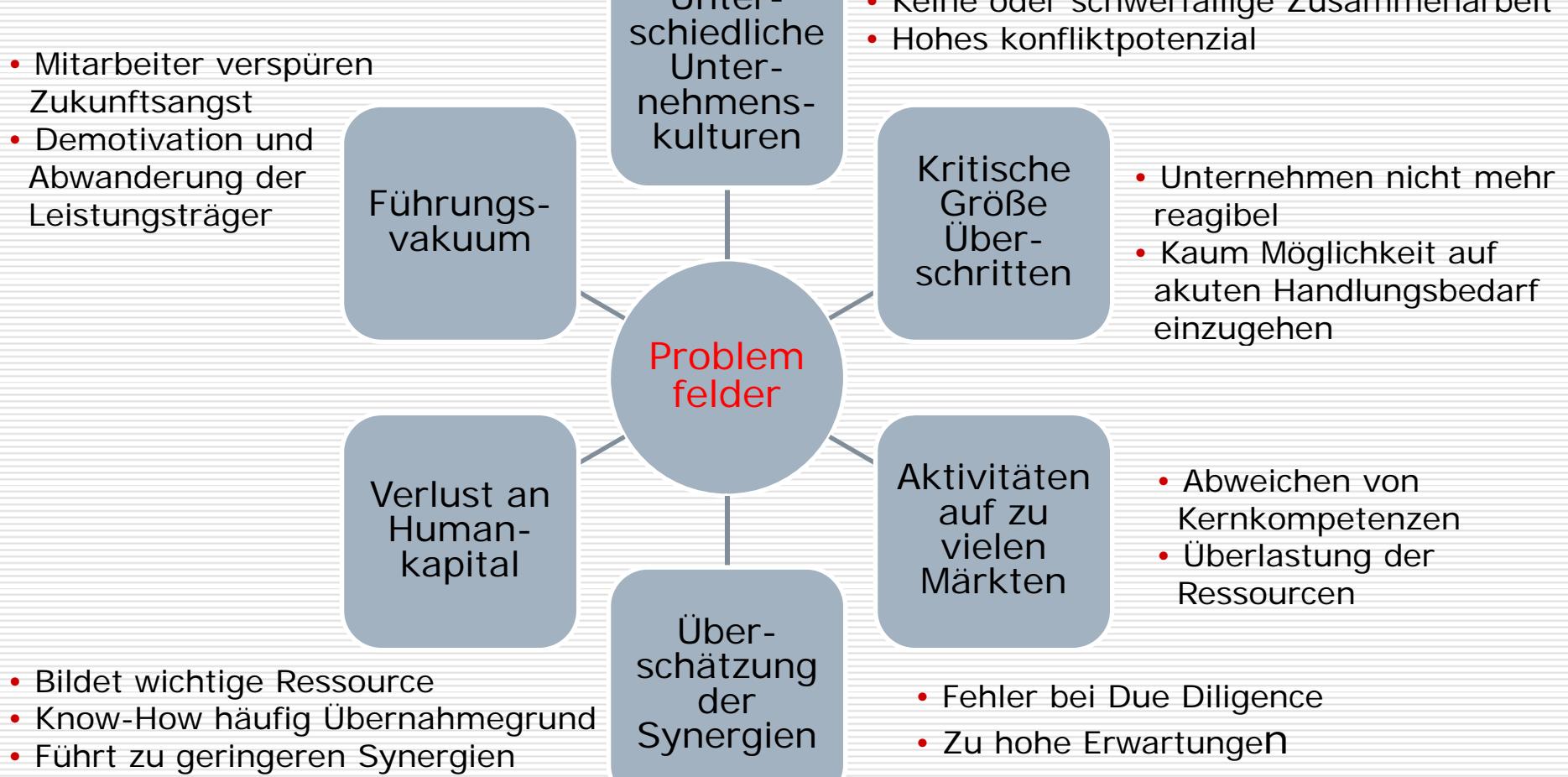
Post Merger  
Integration

- Integration des erworbenen Unternehmens und Realisierung der angestrebten Ziele
- Prozessoptimierung
- Orientierung an Integrationsplan
- Schaffung einer einheitlichen Unternehmenskultur
- Post Merger Audit zur künftigen Fehlervermeidung

# Erfolgsfaktoren



# Problemfelder



# „Die Hochzeit im Himmel“

---



- 1998 fusionieren Daimler-Benz und Chrysler zu DaimlerChrysler
- Es entsteht der viertgrößte Autokonzern der Welt mit 412.000 Mitarbeitern und 234 Mrd.€ Umsatz
- Beide Unternehmen sollen gleichberechtigt im neuen Konzern wirken

Gründe:

- Starker internationaler Konsolidierungsdruck
  - Hohe erwartete Synergieeffekte
  - Bisher geringer Marktanteil im jeweiligen Heimatmarkt des anderen
  - Drohende feindliche Übernahme Chryslers
  - Schrempps Vision der „Welt AG“
- 



# Gründe für das Scheitern

---



- Nicht ausreichende Synergien durch unterschiedliche Marktsegmente
- Innerbetriebliche Auseinandersetzungen
- Geringe Innovationskraft Chryslers
- Zu viele Baustellen im Konzern
- Unterschiedliche Unternehmenskulturen
- Nachhaltig nicht verwertbares Wachstum



# Agenda

---



- Theoretische Grundlagen
- Einführung und Zielformulierung
- Fusion
- Kooperation
- Gegenüberstellung



# Kooperation

---



*„Wer alleine arbeitet, addiert,  
wer intelligent kooperiert, der  
multipliziert“*

Joachim Milberg,  
Aufsichtsratsvorsitzender BMW

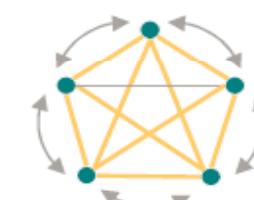


# BMW Strategie

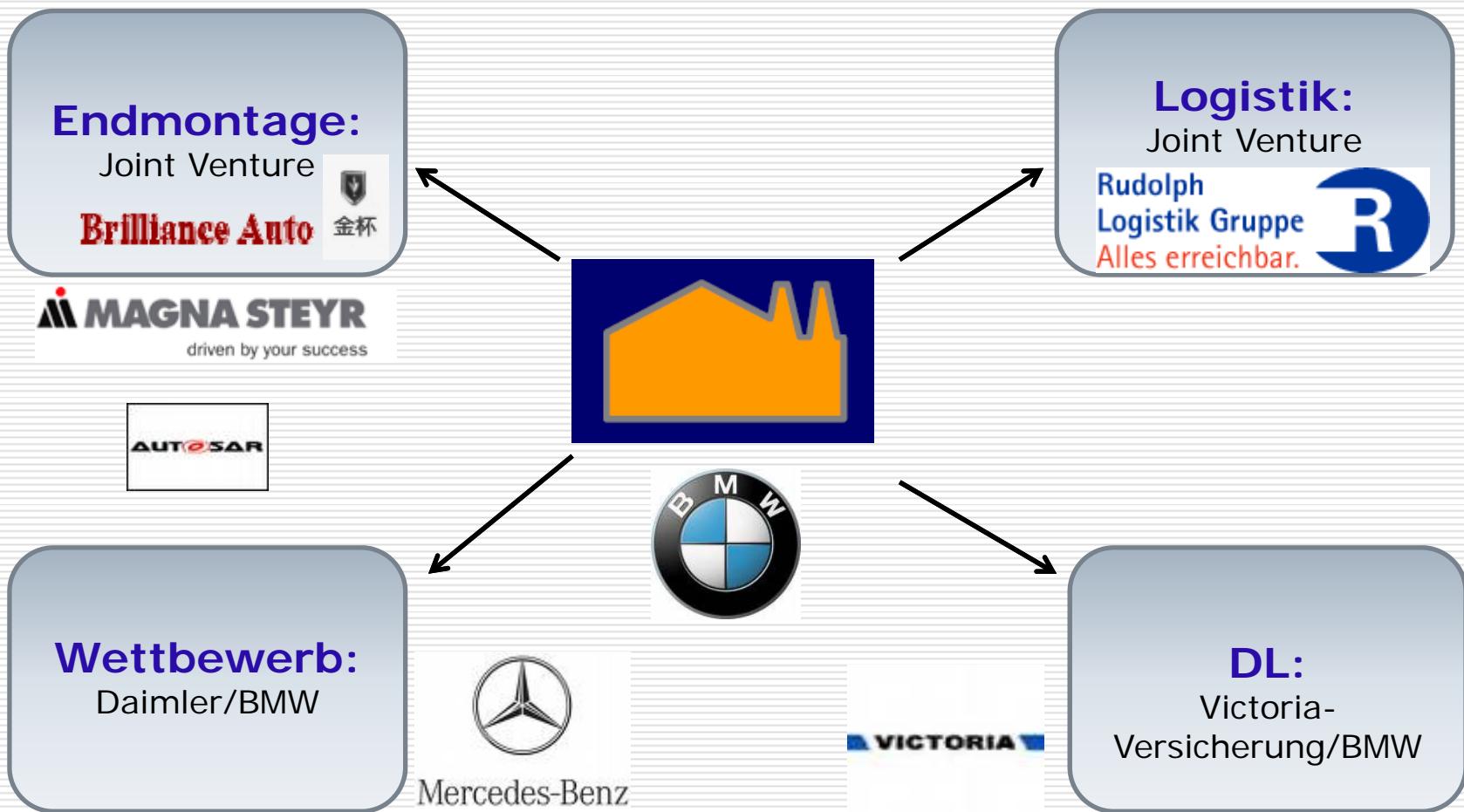
---



- Nach dem Verkauf von Rover: Ausrichtung auf das Kerngeschäft im Premiumsegment und operative Effizienzsteigerung
- Initiativen für neues kooperatives Wachstum durch Produkt offensive und Aufbau eines globalen Innovations- und Lieferanten-Netzwerks



# Praxisbeispiele



# Geheimnis des profitablen Wachstums von BMW

---



- *Innovation und Effizienz als gleichwertige Unternehmensziele*
- *Fokussierung auf das Kerngeschäft und direkt verbundene Bereiche*
- *Wachstum durch Produkt- und Prozessinnovationskraft*



# Risiken von Kooperationen



# Erfolgsfaktoren

---



- Klare Strategie und Zielformulierung
  - Herausbildung von Identitäten (Vision)
  - Kommunikation
  - Vertrauen
  - Anpassung der Unternehmenskultur
  
  - Beschränkung auf Kernkompetenzen
  - Wissensmanagement
  - Flexibilität erhalten
  - Kundenausrichtung
  - Qualifizierte Führungskräfte
-

# Agenda

---



- Theoretische Grundlagen
- Einführung und Zielformulierung
- Fusion
- Kooperation
- Gegenüberstellung



# Komparative Vorteile von Fusionen



## Zeitliche Vorteile

- Schnelle und umfassende Vergrößerung von Marktanteilen
- Rasche Erschließung von neuen Tätigkeitsbereichen bzw. Vordringen in neue (ausländische) Märkte

## Kostenvorteile

- Gleichzeitige Übernahme von materiellen und immateriellen Gütern wie Patenten, Lizenzen, Markennamen, Goodwill, Kundenkarteien etc.
- Eventuelle Veräußerungsgewinne, die den Kaufpreis bei Zerschlagung oder Weiterveräußerung übersteigen

## Beibehaltung der Marktstruktur

- Beruhigung des Wettbewerbs
- Kein Aufbau von neuen Kapazitäten in der Branche wie bei Neugründung oder Joint Venture (insbesondere ein Vorteil in schrumpfenden Märkten)

# Komparative Nachteile von Fusionen



## Spezifitäts- nachteile

- Aufbau einer erhöhten Spezifität bei Akquisitionen
- Erhöhung der Marktaustrittsbarrieren
- Höhere Fixkostenintensität als in Kooperationen

## Flexibilität

- Schlechtere Anpassung an Umweltturbulenzen als Kooperationen
- Niedrige Kapazitätsauslastung bei Bedarfsschwankungen

## Integrations- problematik

- Höhere Integrationskosten
- Höheres Integrationsrisiko
- Häufiger Weggang von Führungskräften

# Erfolgsauswertung

---



- 60% aller Fusionen misslingen
- 50% aller Kooperationen misslingen
- Nur eine von drei Akquisitionsankündigungen wirkt sich positiv auf den Kurs des Akquisiteurs aus

Trotzdem:

- Übernahmeobjekte weisen signifikante Wertsteigerungen auf
  - 80% der Unternehmen agieren in kooperativen Verbünden
  - Zahl und Volumen von Fusionen nehmen in den letzten Jahren wieder zu
  - Die durchschnittliche bereinigte Wachstumssteigerung bei Mergers & Acquisitions liegt bei 2,8%
-

# Schlussbetrachtung



## Auswertung der 100 größten Unternehmenskrisen von 1998 bis 2002

- Vernichtung von 2.500 Mrd. US\$

### Burn-Out Syndrom

- Extreme Expansion, radikaler Wandel ab vom Kerngeschäft und aggressive Leistungskultur führen zur Überforderung des Unternehmens
- Verantwortlich für 70% der Krisen

### Premature Aging Syndrom

- Stillstand in der Entwicklung, keine Produktinnovationen und Festklammern an Bestehendem führen zu Verlust der Wettbewerbsfähigkeit
- Verantwortlich für 30% der Krisen

- Erfolgreiche Unternehmen setzen primär auf organisches Wachstum, ergänzt durch gezielte Fusionen und Kooperationen
- Hierbei sollten Fusionen zur Ermöglichung weiteren organischen Wachstums genutzt werden
- Kooperationen dienen dem Outsourcing von Aktivitäten außerhalb des Kerngeschäftes

# Literatur

---



- Raisch, S.; Probst, G.; Gomez P. (2007): Fallstudien: Nachhaltig profitables Wachstum in der Unternehmenspraxis, Gabler 2007
  - Habeck, M., Kröger, F., Träm, M. (1999): Wi(e)der das Fusionsfieber – Die sieben Schlüsselfaktoren erfolgreicher Fusionen, 2., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler 1999
  - Picot, G. (1999): Mergers & Acquisitions optimal managen (Folge 1): Fusionseuphorie oder Überlebensstrategie, in: Handelsblatt Nr. 35, 19.02.1999, S.3
  - Voigt, K. (2008): Industrielles Management, Springer-Lehrbuch, 2008
-

Ende

---



**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit**

---