

Von Riesen und Zwergen

Bei Unternehmensbeteiligungen üben deutsche Maschinenbauer Zurückhaltung

Wettbewerbsfähig wollen sie sein und trotzdem klein und wendig; kein Leichtes für die deutschen Maschinenbauer, wo sich doch auf dem Weltmarkt die Beteiligungen und Fusionen, die Joint Ventures und Allianzen mehren und der Wettbewerbsdruck zunimmt.

Im ersten Halbjahr 1991 hat sich die Zahl deutscher Unternehmensbeteiligungen und -übernahmen einschließlich der Erwerbungen ausländischer Unternehmen in Deutschland (et vice versa) mit etwa 1 500 Fällen knapp auf dem hohen Niveau des vergleichbaren Vorjahreszeitraumes gehalten.

Nach Ende der in der deutschen Industrie mittlerweile fast schon institutionalisierten Sommerpause - in der auch die Transaktionsmeldungen deutlich abnahmen - ist seit Mitte September wieder eine starke Belebung des Marktes für Unternehmenskontrollen festzustellen.

So sind seitdem in wenigen Wochen bedeutende Übernahmen getätigt worden. Beispielsweise stieg Daimler-Benz beim französischen EDV-Dienstleistungsanbieter Cap Gemini Sogeti (der wiederum die deutsche SCS Scientific Control Systems übernehmen möchte) ein, erwarb die Bremer Vulkan die Krupp Atlas Elektronik, beteiligte sich Mannesmann mehrheitlich beim Stoßdämpferhersteller Boge und sicherte sich Merck am französischen Pharmahersteller Lipha mit einer 51 Prozent-Beteiligung die Stimmenmehrheit. Auch die Japaner schlugen spektakulär zu: Der japanische Footwork-Konzern übernahm die drittgrößte deutsche Spedition H.W. Hamacher.

Jürgen Spickers

Bei den geschilderten Fällen betrugen die Kaufpreise zum Teil über einer Milliarde Mark, mindestens jedoch 100 Millionen Mark und mehr.

Im deutschen Maschinenbau, dessen Unternehmen derzeit zumindest in einigen Unterbranchen wie den Werkzeug-, und Textilmaschinen- oder auch Lagerherstellern starke Umsatzeinbußen hinnehmen müssen, ist die Lage derzeit vergleichsweise ruhig.

Im letzten Jahr war es noch zur bisher höchsten Zahl an Transaktionen gekommen, bedingt vor allem durch das intensive Engagement westdeutscher Unternehmen in den neuen Bundesländern.

Nun scheinen Zeiten schwacher Branchenkonjunktur eher zur Besinnung auf ausschöpfbare Rationalisierungspotentiale als zur Realisierung vergleichsweise aggressiver Akquisitionsstrategien geeignet. Dennoch ist vielen Unternehmern dieser typisch mittelständischen Branche der Problemdruck durchaus bewußt, der aufgrund des Mangels an unternehmerisch interessierten Nachfolgern aus den Familien und des wachsenden Wettbewerbsdrucks besonders aus Japan besteht.

Verbandspräsident Berthold Leibinger betonte kürzlich in einem Interview, daß zur Erhaltung der Weltmarktwettbewerbsfähigkeit die notwendige Unternehmensgröße mindestens bei einem Drittel des größten japanischen Konkurrenten liegen müsse. Das gelte insbesondere bei Standardprodukten. Außerdem gäbe es in den USA schon seit langem „nur noch Riesen und Zwerge“.

Auch Wolfgang Twardziok, Vorstandsvorsitzender der Schiess AG, befand, man müsse größer werden, was nur über Zukäufe gehe. Noch eine Nuance drastischer formulierte es D. Weidmann von der Pittler

AG: „Entweder wir gestalten oder wir werden gestaltet, entweder wir übernehmen oder wir werden übernommen.“

„Bilanz bekommt nicht einmal die Frau zu sehen“

In der Branche spekuliert man schon seit längerem über ein „Standmaschinen-Trio“ aus Deckel AG, Maho AG und Hermle. Deren summierter Umsatz von etwa 1,4 Milliarden Mark im Vorjahr entspricht gerade dem wichtiger japanischer Maschinenbau-Unternehmen. Denkbar ist daneben auch die derzeit in vielen anderen Branchen so beliebte „Strategische Allianz“, trotz aller Nachteile wie z.B. mangelnder Kontrollierbarkeit, also der Gefahr des „Trittbrettfahrens“ eines Partners durch kostengünstiges „Anzapfen“ wichtiger technischer, marktlicher oder organisatorischer Fertigkeiten.

Doch so lange die Zeiten, „in denen der schwächliche Fabrikbesitzer die Bilanz nicht mal der eigenen Frau zeigt“ (B. Leibinger), noch nicht vorbei seien, dürfte es an der erforderlichen Mentalität zur Neuinterpretation der Rolle weiter Teile des deutschen Maschinenbaus auf dem Weltmarkt noch fehlen.

Dip. Oec. Jürgen Spickers untersucht an der Universität Duisburg „Mergers“ und „Acquisitions“ im deutschen Maschinenbau. Zudem ist er Chefredakteur der Zeitschrift „M&A Review“ - bisher an der Universität Duisburg herausgegeben - die künftig zweimonatlich am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Hochschule St. Gallen erscheint. „M&A Review“ berichtet über aktuelle Trends in der M&A-Szene im deutschsprachigen Raum.

Zunächst ist auch die hohe technologisch-innovationsorientierte Kompetenz der Hersteller, die diese in vielen Jahren beharrlicher Forschung und Entwicklung erworben haben, ein Wettbewerbsvorteil, der im Rahmen einer Differenzierungsstrategie zu verteidigen ist, wie Michael E. Porter in seiner wettbewerbsorientierten Konzeption ausgeführt hat. Man könnte auch so argumentieren: Die Herstellung von Standardprodukten sollte gar nicht im Interesse von

deutschen Anbietern liegen. Jedoch fällt auf, daß die japanischen Wettbewerber, nun mit entsprechender finanzieller Kraft ihrerseits in die High-Tech-Nischen der deutschen Produzenten vordringen, nachdem man ihnen den Massenmarkt überlassen hat. Schlimmer noch: Die brancheninterne Mobilität der angesichts der hohen Produktionsmengen und der damit verbundenen Lern- und Degressionseffekte nun erstarkten Kostenträger wird gerade von Nischenwettbewerbern häufig falsch eingeschätzt („Der Maschinenbau wird immer eine hochspezialisierte Branche bleiben“). Hier scheint eine Überprüfung der Ziele dringend geboten.

Anknüpfungspunkte - jenseits der großen Konzerne des Maschinen- und Anlagenbaus, für die strukturell andere Voraussetzungen gelten - hat es in den letzten Monaten in einigen Fällen gegeben: Der von einem 44prozentigen Umsatzrückgang betroffene Textilmaschinenhersteller W. Schlafhorst etwa, wurde am 1. Juli des Jahres von der Saurer-Gruppe für geschätzte 300 Millionen Franken übernommen. Mit dieser Transaktion bekräftigte Saurer-Präsident Tito Tettamanti seinen Wunsch, eine wettbewerbskräftige Textilmaschinengruppe in Europa aufzubauen, zu dessen Verwirklichung bereits im letzten Jahr die Krefelder Volkmann GmbH & Co erworben wurde. Ein Versuch, auch mit dem Hauptwettbewerber in der Schweiz, der Rieter Holding, ins Gespräch zu kommen, scheiterte jedoch am mangelnden Kooperationswillen des Wunschpartners, obwohl zuvor eine geringfügige Minderheit bereits erworben worden war.

Ein anderes Beispiel ist die Rothenberger-Gruppe, die um die Dikus-Werke AG eine Reihe von vormals erworbenen-Schleifmaschinen-Herstellern gruppierte, auch wenn es sich hierbei häufiger um Firmenmängel oder Sanierungsfälle handelte.

Ferner zeigte die Herner GEA AG, die mit der Zeit durch über 40 Akquisitionen erhebliche Kompetenz in den Bereichen Filter- und Nahrungsmitteltechnik aufbauen konnte, daß der Übernahmeweg mit Erfolg eingeschlagen werden kann.

Der Grad dieses Erfolges wird ganz wesentlich dadurch bestimmt, inwiefern es gelingt, Synergien durch die wechselseitige Übertragung von Fähigkeiten und /oder der

Fortsetzung auf Seite 5

5 November 1991

PRAXISEINSTIEG MASCHINENBAU

FORUM Aktuell

Fortsetzung von Seite 4

Ausnutzung von Effizienzpotentialen unter Einfluß der Spannungsverhältnisse aufeinanderprallender Strukturen, Prozesse, Ansprüche und Kulturen zu identifizieren, zu realisieren, zu sichern und auszubauen.

Familienstreit belastet Wettbewerbsfähigkeit

Allerdings kann es bei Übernahmeplänen auch zu großen Schwierigkeiten kommen, wie ein Beispiel aus der Papiermaschinenbranche zeigt. Kaum ein Vorfall erregte ähnliche Aufmerksamkeit in der Branche wie das beabsichtigte Zusammengehen der J.M. Voith GmbH und der Gebr. Sulzer AG.

Nach monatelangen Querelen schien mit dem Scheitern der Verhandlungen der Disput beendet, ehe er kurze Zeit später mit unverminderter Härte fortgesetzt wurde.

Der als „Hermann-Stamm“ bezeichnete Teil der Eigentümer weigerte sich auf der Gesellschafterversammlung im Mai dieses Jahres, die Geschäftsführung, den Aufsichtsrat sowie den Gesellschafterausschuß zu entlasten. Letztgenanntes prominent besetztes Gremium (Marcus Bierich, Werner Niefer, Dieter Spethmann, Heinrich Weiss und Peter Adolff) sah sich nunmehr auch noch dem Vorwurf ausgesetzt, zu wenig zur Schlichtung des Familienstreits beigetragen zu haben. Weitere Vorwürfe schlossen sich an, so daß zu befürchten bleibt, daß die langwierige Entscheidungsfindung bei vielen am Unternehmen interessierten Kreisen, nicht zuletzt bei den Führungskräften, einen eher schlechten Eindruck hinterläßt.

Wo stehen Sie im Jahr 2000?



Unsere Antwort: Wir planen unseren Erfolg und sind ein interessanter Partner, wenn auch Sie nach der Jahrtausendwende vorn sein wollen. Unser aktueller Strategieprozeß „Vaillant 2000“ umfaßt zahlreiche zukunftsorientierte Projekte zur langfristigen Markt- und Technologieentwicklung im internationalen Rahmen.

Mit mehr als 7000 Mitarbeitern in 6 Werken, 11 Tochtergesellschaften im In- und Ausland und 22 Vertriebsniederlassungen in Deutschland sind wir heute Marktführer unserer Branche in Europa und wachsen weiter. Wir entwickeln, produzieren und vertreiben hochwertige Geräte und Anlagen der Heizungstechnik für die Energiearten Gas, Öl und Strom - ein überzeugendes Programm für Heizung, Regelung und Warmwasserbereitung.

Wir suchen engagierte Hochschulabsolventen, die sich mit unserem zukunftsorientierten Konzept identifizieren: Optimale Energienutzung und Minimierung von Umweltbelastungen durch Einsatz modernster Technologie.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen. Ihr Ansprechpartner: Herr Jöhnk (Tel. 02191 / 182936).

Joh. Vaillant GmbH u. Co, Abt PM
Berghauser Straße 40
5630 Remscheid