

Fusionen und Übernahmen sind

Zur Erschließung neuer Märkte, Erweiterung des Serviceportfolios und letztendlich Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit setzen die Unternehmen der europäischen Transport- und Logistikindustrie seit mehreren Jahren verstärkt auf Mergers & Acquisitions (M&A). Sowohl die Anzahl der nationalen als auch der länderübergreifenden M&A-Transaktionen hat in der europäischen Logistikindustrie von 2000 bis 2006 fast kontinuierlich zugenommen.

Abgesehen von so genannten «Mega-Deals» wie DHL/Exel (2005), DB Schenker/BAX (2005) oder Kühne+Nagel/ACR (2005) finden M&A-Akquisitionen kaum Aufmerksamkeit in der Wirtschaftspresse.

**Von Prof. Dr. Stephan M. Wagner
und Dipl.-Kfm. René Kemmerling*

Dabei ist es vor allem dieser Konsolidierungsprozess, der das Wettbewerbsumfeld entscheidend verändert hat. Unternehmer und Manager in der Logistikindustrie sollten aber immer kritisch mit diesem «Trend» umgehen und Übernahmemotive und Problemkreise im Zusammenhang mit M&As im Auge behalten.

Motive für externes Wachstum

Sucht man nach den Übernahmemotiven im Zusammenhang mit den in den letzten fünf Jahren getätigten M&As von Branchenführern wie DHL, DB Schenker oder Kühne + Nagel, so lässt sich jeweils selten ein einzelnes Ziel ausmachen. Wenngleich jeder Transaktion eine Kombination von Absichten und Zielen zugrunde liegt, kristallisiert sich stets

* Stephan M. Wagner ist Ordinarius für Logistikmanagement und Leiter des Kühne-Zentrums für Logistikmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management. René Kemmerling ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter.

mindestens eines der drei nachfolgend dargestellten Übernahmemotive als zentral heraus.

Zugang zu Märkten und Ressourcen

Dem Käufer wird durch den Zukauf von Unternehmen ein schneller Zugang zu neuen Märkten bzw. bisher nicht bedienten Regionen ermöglicht. Dieser Zeitvorteil kann gerade für die Expansion in prosperierende Gebiete wie Osteuropa oder Fernost entscheidend sein, um Marktanteile zu erlangen. Aber auch in bereits bedienten Märkten sind M&A sinnvoll. Vor allem dann, wenn hierdurch beispielsweise Lücken im eigenen Netzwerk geschlossen werden, ein Zugang zu Transportkapazitäten und Stückgutnetzwerken erworben wird oder eine bessere Balance im Kunden- und Industrieportfolio erreicht wird. Letztlich ist auch der Zugang zu Technologien, Managementfähigkeiten und Know-how des Zielunternehmens häufig von grossem Interesse. Gerade Letzteres kann dem Käufer aufgrund stark branchenspezifischer Anforderungen sowie komplexer Vorgänge bei internationalen Verladungen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen.

Ausweitung des Leistungsangebotes

Die Nachfrage von Verladern nach umfassenden Leistungspaketen – speziell von multinational operierenden Handels- und Industrieunternehmen, die eine Auslagerung ihrer internen Logistikleistungen an



Wachstum mittels Zukauf liegt im Trend.

Externe weiter forcieren – verlangt von Logistikdienstleistern eine Ausweitung ihres Leistungsspektrums («One-Stop-Shopping»). Dies erstreckt sich auf das Leistungsangebot in seiner Tiefe (z.B. Möglichkeit zur Umsetzung unternehmensspezifischer IT-Anbindungen) als auch Breite (z.B. Kompetenz zur Umsetzung einer weltweiten Beschaffungslogistik). Durch den Zukauf von Unternehmen können Logistikdienstleister die von Verladern nachgefragten aber im derzeitigen Leistungsportfolio noch fehlenden Kompetenzen hinzufügen und eine integrierte und grenzüberschreitende logistische Wertschöpfungskette anbieten.

Synergieeffekte

Häufiges Ziel von Unternehmenszusammenschlüssen ist die Realisierung von Skalen- und Verbund- sowie Synergieeffek-

Wir (ver)packen's für Sie!

Ihr Partner für **Transportverpackungen, Exportlogistik und Holzkisten.**

professionell - kompetent - flexibel

Untersiggenthal Embrach-Embraport Fisibach Zürich-Oerlikon Rekingen CZ-Brno

cargopack tägi ag

cargopack

Schiffmühlestrasse 8 - CH-5417 Untersiggenthal
Tel. 056 298 55 00 - Fax 056 298 55 10

www.cargopacktaegi.ch

keine Selbstläufer



Foto: istockphoto

ten aufgrund von Grössenvorteilen in der Beschaffung von Frachtkapazitäten. Diese lassen sich in der Logistik durch aggregierte Planung grösserer Volumina und eine damit verbundene höhere Auslastung der Ressourcen realisieren. Synergiepotenziale können ausserdem in den administrativen Bereichen und der IT zu Kostensenkungen und Qualitätsverbesserungen führen. Um diese allerdings optimal zu nutzen, ist eine erfolgreiche Integration des Zielunternehmens in die Organisation und Prozesse des Käufers essentiell.

Keine Erfolgsgarantie

So attraktiv die strategische Zielsetzung, über externes Wachstum Wettbewerbsvorteile zu gewinnen und die genannten Motive zu realisieren auch ist, so schwierig ist allerdings auch die Erreichung derselbigen. Je nach Branche und Messkriterium liegen die Erfolgsquoten von M&A-Transaktionen im Durchschnitt bei nur 30–50%. Diese Werte machen darauf aufmerksam, dass Unternehmenskäufe eine grosse Herausforderung an alle beteiligten Parteien stellt.

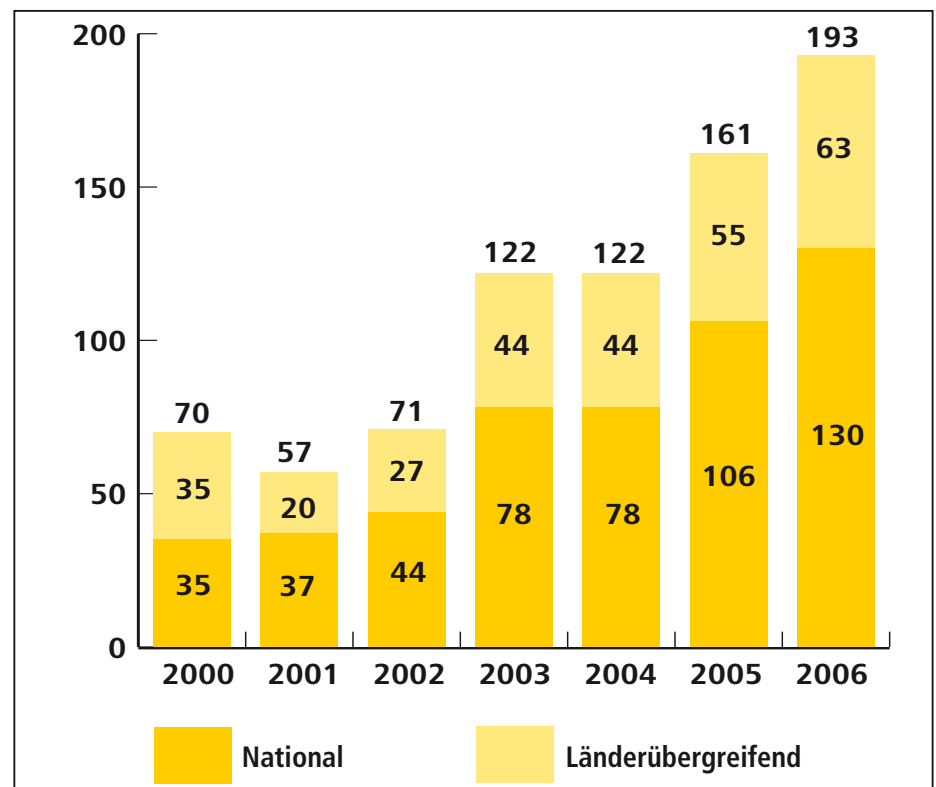
Ein kritischer Erfolgsfaktor liegt in der Post-Merger-Integration (PMI) des übernommenen Unternehmens in die Organisation und Prozesse des Käufers. Als sinnvoll hat sich in der Praxis eine frühzeitige

Planung der Integrationsstrategie bereits vor Abschluss der Vertragsverhandlungen bewährt. Allerdings ist zu beachten, dass jeder Zusammenschluss eine individuelle PMI-Strategie erfordert. Die Wahl der Umsetzungsgeschwindigkeit und des Kommunikationsstils können nicht pauschal, sondern nur in Abhängigkeit von der Grösse und Komplexität der beiden Organisationen, dem kulturellen Umfeld und den Schnittstellen zwischen den Unternehmen getroffen werden.

Über 37% der europäischen Logistik-M&As zwischen 2000 und 2006 waren länderübergreifende («cross-border») Transaktionen. In diese Kategorie fallen häufig die grossvolumigen Transaktionen, durch welche (multi-)national operierende Netzwerke miteinander verbunden werden. Gerade bei solchen Zusammenschlüssen müssen zusätzliche Hürden überwunden werden. Zu nennen sind hier unterschiedliche Kundenpräferenzen, interkulturelle Differenzen, eine durch räumliche Trennung und unterschiedliche Sprachen erschwerte Kommunikation sowie komplexe rechtliche, steuerliche und bürokratische Regelungen. BMW/Rover oder Daimler/

Chrysler sind prominente Beispiele aus anderen Branchen, welche mit diesen Hürden zu kämpfen hatten. In der Logistik stellt dies beispielsweise für DHL/Airborne eine grosse Herausforderung dar.

Wohin geht der Trend? Branchenführer DPWN/DHL hat angekündigt, den Fokus zukünftig auf organisches Wachstum zu legen und seine M&A-Aktivitäten zu drosseln. Trotz dieser Ankündigung des Marktführers darf aber auch zukünftig keine Abkehr vom bisherigen Trend erwartet werden. Vielmehr schätzen nach einer Umfrage der Northeastern University in Boston die CEOs der 40 führenden Kontraktlogistikdienstleister, dass rund ein Drittel ihres Umsatzwachstums im Europageschäft über den Zukauf von Unternehmen generiert wird. Die Logistikindustrie, die durch klein- und mittelständische Strukturen gekennzeichnet ist, wird sich weiter konsolidieren. Hauptsächlich grössere Marktteilnehmer (>200 Mio. EUR Umsatz) werden durch gezielte Zukäufe wachsen. Spannend bleibt auch, welche Rolle Private-Equity-Investoren (z.B. Apollo, Platinum), welche seit einigen Jahren die Logistikbranche als attraktives Investment entdeckt haben, spielen werden.



Die Anzahl der M&A-Transaktionen in der europäischen Logistikindustrie stieg zwischen 2000–2006 um +176%.

Quelle: Mergemarket, eigene Analysen