

## **Wirtschaftswissenschaftliche Schriften**

# **Finanzmärkte – Unternehmungen – Informationen**

**Helmut Geyer et al.**

**Heft 02 / 2015**

**Fachbereich Betriebswirtschaft**

---

**Schriftenreihe:   Wirtschaftswissenschaftliche Schriften,  
Jahrgang 2015, Heft 2**

**Reihe:               Finanzwirtschaft und Kapitalmärkte**

Herausgeber:       Prof. Dr. Helmut Geyer

Autoren:           Katharina Kühner, Christina Fritze, Heidi Schachtschabel, Sarah Kraft, Heiko Rau, Anne Schmidt, Marlen Stockmann, Michael Bergmann, Anna Deckarm, Katharina Jenke, Caroline Möbius, Stephanie Günther, Franziska Liebmann, Florian Stach, Ralf Millner, Franziska Adam, Bettina Bauer, Tina Gitter, Steffi Grau, Antero Axthelm, Maria-Sophie Greiner, Daniel Noll, Isabell Zeitz, Christopfer Broll, Mederbek Urkunchiev, Batuhan Ersiz

ISSN 1868-1697  
ISBN 3-939046-43-4

Redaktion:  
Thomas Sauer, Guido A. Scheld, Matthias-W. Stoetzer

Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft  
Carl-Zeiss-Promenade 2  
D-07745 Jena  
Tel.: 03641-205-550  
Fax: 03641-205-551

Erscheinungsort: Jena

Die vorliegende Publikation wurde mit größter Sorgfalt erstellt, Verfasser und Herausgeber können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

**Helmut Geyer et al.**

### **Abstract**

Der vorliegende Beitrag der Wirtschaftswissenschaftlichen Schriften ist ein Sammelband, der die Beiträge der Studierenden des 2. Fachsemesters im Masterstudien-gang General Management aus dem Wintersemester 2014/2015 umfasst.

Die Einzelbeiträge wurden in einer zwei Monate dauernden Projektarbeit im Herbst 2014 erarbeitet und im Januar 2015 präsentiert. Das Themenspektrum ist vielfältig und reicht von der Darstellung aktueller Geschäftsmodelle (Siemens, Gagfah, Praktiker, OBI) über die Konkurrenz verschiedener Unternehmen, die bis zu persönlichen Feindschaften führt (Oracle, SAP) oder den Kampf um die Rolle als weltweit größter Autohersteller (VW, Toyota, General Motors) bis zur Schilderung der historischen Entwicklung mit einem Ausblick auf künftige Umstrukturierungen (Bayer) und einer gescheiterten feindlichen Übernahme (Stahl vs. Weidmüller).

Das Besondere dieser Ausarbeitungen liegt darin, dass sie in Form eines journalistischen Artikels aufgebaut sind und die Autoren die Aufgabe hatten, eine auch für Nichtfachleute geeignete Form der Darstellung zu finden. Besonderer Wert wurde auch auf einen gut lesbaren Schreibstil und die Vielfalt der Gestaltungsformen gelegt.

Die Arbeiten liegen hier in der Originalversion vor und wurden nicht redigiert. Die Fakten wurden nach bestem Wissen ermittelt, jedoch besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit.

Schlagwörter:

Geschäftsmodelle, Fusionen, Wirtschaftsgeschichte, Markenpolitik, Familienunternehmen, Immobilienunternehmen, Finanzinvestoren

E- Mail: [helmut.geyer@fh-jena.de](mailto:helmut.geyer@fh-jena.de)

## Inhaltsverzeichnis

- **Zur Intension und dem Hintergrund dieser Schrift**  
Helmut Geyer
- **Praktiker, OBI & Co. Strategie in den Untergang**  
Katharina Kühner, Christina Fritze, Heidi Schachtschabel
- **Bayer – Die vergiftete Erfolgsgeschichte eines Weltkonzerns**  
Sarah Kraft, Heiko Rau, Anne Schmidt, Marlen Stockmann
- **Gagfah – Ende des Marionettenspiels eines Finanzinvestors?**  
Michael Bergmann, Anna Deckarm, Katharina Jenke, Caroline Möbius
- **Dreikampf zwischen GM, VW und Toyota – Wer macht das Rennen?**  
Stephanie Günther, Franziska Liebmann, Florian Stach, Ralf Millner
- **Siemens – Ein Konzern sucht seinen Weg in einem sich verändernden Umfeld**  
Franziska Adam, Bettina Bauer, Tina Gitter, Steffi Grau
- **SAP und Oracle – Feinde auf dem Softwaremarkt**  
Antero Axthelm, Maria-Sophie Greiner, Daniel Noll, Isabell Zeitz
- **Stahl vs. Weidmüller – Pro und Contra einer versuchten Übernahme**  
Christopfer Broll, Mederbek Urkunchiev, Batuhan Ersiz

## Zur Intention und dem Hintergrund dieser Schrift

Im Masterstudiengang „General Management“ an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena ist das Fach „Finanzmärkte, Unternehmungen, Informationen“ im zweiten Semester angesiedelt. Es bildet gemeinsam mit „Mergers & Acquisitions“ das Modul Kapitalmärkte, das mit insgesamt 6 Credit Points bewertet ist.

Die Studenten des Masterstudiengangs haben in der Regel ein abgeschlossenes Bachelorstudium hinter sich und sollen im modularisierten Masterstudiengang die erforderlichen Qualifikationen für anspruchsvolle Führungsaufgaben in der Wirtschaft erwerben. Das Hauptziel des Fachbereiches Betriebswirtschaft besteht darin, damit den führenden praxisorientierten Studiengang zum Master of General Management in Thüringen anzubieten.

Die Idee zu dieser Veranstaltung ist im Fachbereich Betriebswirtschaft entstanden, weil den Professoren und Lehrkräften aufgefallen war, dass ein Großteil der Studenten zu stark im Fächerbezug denkt und die Beschäftigung mit wirtschaftlichen Problemen vor allem unter dem Aspekt der Prüfungsrelevanz sieht. Mit der Durchführung dieses Projektes seit nunmehr vier Jahren ist es gelungen, den Blick der Teilnehmer auf ein größeres Spektrum wirtschaftlicher Ereignisse zu lenken.

Die Intention besteht demnach darin, dass künftige Führungskräfte in der Wirtschaft in die Lage versetzt werden sollten, allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen zu beurteilen und Schlussfolgerungen für die Tätigkeit und das Umfeld des eigenen Unternehmens zu ziehen. Dieser Anspruch beinhaltet neben der Recherche auch die ansprechende Darstellung und Präsentation solcher Erkenntnisse.

### Ziele

Im Fach „Finanzmärkte, Unternehmungen, Informationen“ werden Themen in den Fokus gerückt, die sich der üblichen fächerbezogenen Stoffvermittlung entziehen. Als Softskill soll die Fähigkeit von Führungskräften trainiert werden, auch interessierte Nichtfachleute anzusprechen.

Praxisnahe Ausbildung impliziert neben dem Vermitteln von Faktenwissen und dem Vertiefen von Inhalten aus dem Bachelorstudiengang ebenfalls das selbständige Bearbeiten von Projekten. Dabei soll der Blick nicht nur auf ein konkret abgegrenztes betriebswirtschaftliches Themengebiet, sondern auf Zusammenhänge und Hintergründe gelenkt werden, die das reine Faktenwissen übersteigen.

Konkret soll folgendes erreicht werden:

- Informationen zu (aktuellen) Vorgängen in der Wirtschaft der Bundesrepublik Deutschland, Europas aber auch der Weltmärkte sammeln und zu strukturieren.
- Darstellung in der Form eines journalistischen Beitrags, wie er z.B. in überregionalen Wirtschaftszeitschriften veröffentlicht werden könnte. In Layout und äußerer Gestaltung sind die Studenten vollkommen frei, das entscheidende Kriterium neben der inhaltlichen Vielfalt und Korrektheit ist, ob sich der Beitrag „interessant“ lesen lässt.
- Präsentation vor allen Teilnehmern des Kurses. Auch hierbei wird Wert darauf gelegt, dass die Form über eine normale Power-Point-Präsentation hinausgeht.

## Themenspektrum

Die Themen werden in jedem Semester neu herausgesucht<sup>1</sup>. Dabei werden durch den Seminarleiter keine genauen Formulierungen vorgegeben. Auf diese Weise ist es möglich, dass eigene Brennpunkte innerhalb des vorgegebenen Grundthemas gesetzt werden. Von dieser Möglichkeit machen die Kursteilnehmer in unterschiedlichem Maße Gebrauch.

Die vom Kursleiter vorgeschlagenen Themen kommen überwiegend aus folgenden Bereichen:

- Analyse und Bewertung von Geschäftsmodellen.
- Einordnung von Unternehmensentscheidungen in allgemeine Marktentwicklungen.
- Wirtschaftshistorische Entwicklungen.
- Analysen spezieller Märkte.
- Krisen und ihre Auswirkungen.

Für ihre Recherchen nutzen die Studenten vielfältige Quellen. Zumeist handelt es sich um

- Finanznachrichten (Presse, Fernsehen, Radio ...)
- Internetauftritte
- Geschäftsberichte
- persönliche Gespräche mit Führungskräften der betrachteten Unternehmen
- Datenbanken

## Art der Ausarbeitung/Prüfungsleistung

Bei dem gesamten Projekt handelt es sich um eine Gruppenarbeit. Die Gruppengröße liegt bei 3-4 Personen, die sich ihre Arbeit selbständig aufteilen können. Die Bewertung erfolgt ebenfalls als Gruppenleistung. Auf diese Weise soll die Arbeit in Teams mit all ihren Problemen, wie permanente Abstimmung, Aufteilung der Aufgaben, möglichst gleichwertige Arbeitsaufteilung, Suchen einer konsensfähigen Meinung usw. gefördert werden.

Zum Ablauf:

In der ersten Semesterwoche werden die Themen vorgestellt. Innerhalb von sieben Tagen bilden sich die Gruppen, zumeist ohne äußeres Zutun. Nur in zwei bis drei Fällen musste der Seminarleiter bisher eingreifen. Dabei handelte es sich vor allem um Situationen, in denen Studierende auf Grund fehlender persönlicher Kontakte keinen Anschluss an eine Gruppe gefunden hatten. Jedes Team bekundet sein Interesse an bestimmten Aufgabenstellungen mit einer drei Positionen umfassenden Rangliste. Auf dieser Basis werden die Themen durch den Kursleiter vergeben. Bei „Überbuchung“ eines Themas würde in letzter Konsequenz gelost, was bisher aber noch nie erforderlich war.

Innerhalb von zwei Monaten erfolgen die Recherchen und das Erarbeiten der einzelnen Beiträge. In diesem Zeitraum steht der Kursleiter für Rückfragen zur Verfügung, es erfolgen aber keine Präsenzveranstaltungen. Zu erstellen ist ein nach journalistischen Kriterien erarbeiteter Artikel von etwa 15 Seiten einschließlich Abbildungen. Die Abgabe der Ausarbeitungen (ausgedruckt und geheftet bzw. gebunden und eine PDF) ist auf den Beginn der 10. Semesterwoche terminiert.

---

<sup>1</sup> Eine Auswahl von Themen der Jahre 2012 – 2013 findet sich am Ende dieser Einführung.

Nach der Weihnachtspause finden die Präsentationen statt. Als Dauer sind 25 Minuten pro Gruppe vorgesehen.

Zur Bewertung:

Eingereichte Beiträge und Präsentationen gehen im Verhältnis 50:50 in die Bewertung ein.

Kriterien für die Bewertung der schriftlichen Arbeiten sind:

- Inhaltliche Vielfalt, Informationsgehalt und Genauigkeit der dargestellten Inhalte.
- Ansprechende äußere Gestaltung mit Abbildungen, Diagrammen, Zwischenüberschriften, Darstellung von ausgewählten Fakten in separaten Kästen, Zeitleisten usw.
- Schreibstil und Rechtschreibung.

Kriterien bei den Präsentationen sind:

- Ideenreiche Prägung der Präsentation, z.B. in Form eines Interviews, einer Veranstaltung zur Pflege von Customer Relations oder Investor Relations, Präsentation von Produkten und ähnliches.
- „Handwerkliches Geschick“, wie geordneter Ablauf incl. Einhalten eines roten Fadens, Verteilen von Handouts oder Anschauungsmaterial usw.
- Gestaltung der Präsentationsfolien mit Audio-/Videodateien usw.
- Gleichmäßiges Einbeziehen aller Mitglieder der Gruppe.
- Einhalten des Zeitlimits.

Sonstiges:

Die Reihenfolge der Präsentationen wird nicht vorher bekanntgegeben. Auf diese Weise müssen alle Teams mit Beginn der ersten Präsentationsrunde in der Lage sein, ihre Präsentation zu starten.

### **Rückäußerungen der Teilnehmer und Einschätzung der Veranstaltung**

Die Teilnehmer schätzen den Zeitaufwand für dieses Fach als relativ hoch ein, geben aber zumeist selbstkritisch zu, dass sie zu Beginn der Arbeit oft nicht stringent genug auf das Ziel hingearbeitet haben. Das führte gelegentlich zu Zeitknappheit vor der Abgabe.

Als Fazit wird oft formuliert, dass das intensive Befassen mit den vorgeschlagenen Themen dazu geführt hat, dass man überhaupt erst auf viele interessante Fragen des Wirtschaftslebens gestoßen sei, die man im üblichen Ablauf des Studiums gar nicht beachtet hätte.

Schwierigkeiten bereitet vielen Teilnehmern die Formulierung von Erkenntnissen in Form eines Artikels oder Essays. Gerade die Abkehr von der strengen Form wissenschaftlicher Arbeiten mit einer stringenter Gliederung und wissenschaftlicher Quellenarbeit hin zu einer Form, die sich an einen breiteren Kreis von Lesern wendet, ist nicht leicht.

Die vorliegende Schrift stellt die Ergebnisse (eingereichten Arbeiten) des Wintersemesters 2014/15 vor. Die Arbeiten wurden nicht redigiert und sollen die Vielfalt der Ideen und Themen verdeutlichen.

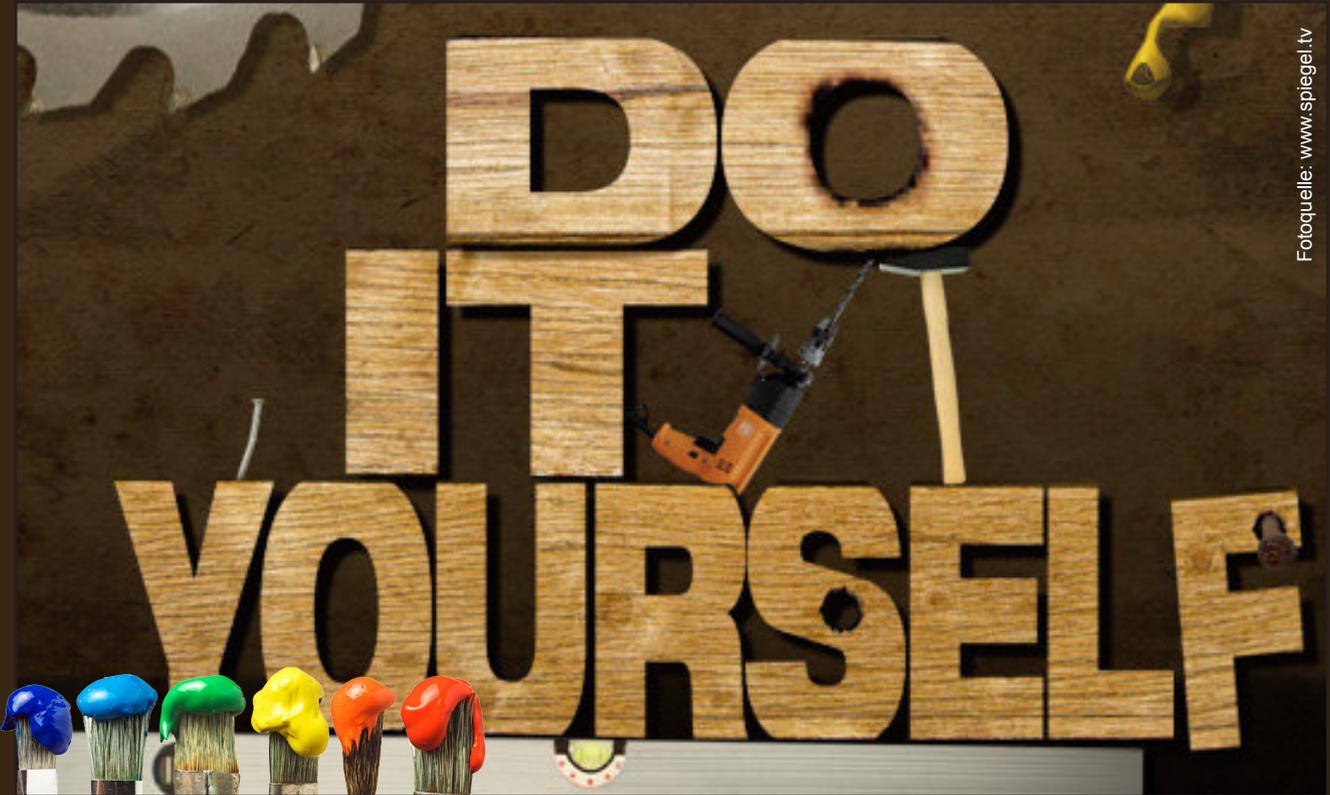
Leider ist es nicht möglich, die teilweise sehr individuellen und ideenreichen Präsentationen in Form eines schriftlichen Beitrages vorzustellen. Gerade diese haben gezeigt, wie vielfältig, interessant und auch kurzweilig Wirtschaft sein kann.

## Ausschnitt aus der Themenauswahl der Jahre 2012 und 2013

Hinweis: Nicht alle hier aufgeführten Themen fanden eine Gruppe, die sie bearbeitet hat. In der Regel werden jedes Jahr etwa doppelt so viele Themenvorschläge vorgestellt, wie dann bearbeitet werden.

- EU-Bankenunion, europäische Bankenaufsicht, gemeinsame Einlagensicherung – aktueller Stand und Für und Wider
- Vom Kläger zum Millionär, ein einfaches Geschäftsmodell? Berufskläger und Aktienrecht
- Bier, Tiger, Singapur – der globale Markt der Brauereien
- BMW – ein Familienunternehmen?
- Was lief schief bei P+S? Das Sterben der ostdeutschen Werften
- Fusion oder nicht? EADS und BAE
- Geschäftsmodell Formel 1 – Wer verdient mit bei Bernie Ecclestone?
- Hochfrequenzhandel – Clever oder Marktverzerrung?
- Machtkampf bei Douglas – Ein Drama in fünf Akten
- Neckermann und Schlecker – der Untergang zweier Handelsunternehmen
- Die deutsche Nutzfahrzeugindustrie – Wohin geht der Weg?
- Spanplatten von Pfeleiderer – Anpassungsfähigkeit und Finanzstrukturen
- Die regionalen Tageszeitungen – Wer zieht an welchen Strippen?
- Verwaltungsrat, Aufsichtsrat, Vorstand – Wer hat die Macht im Konzern?
- Der deutsche Corporate Governance Kodex ein Erfolgsmodell?
- Gibt es Raumfahrtunternehmen in Jena?
- Das Waldorf-Astoria – Die Geschichte einer Legende vor der weltwirtschaftlichen Entwicklung
- Apple nach Steve Jobs – Ende der Innovationsfreude?
- David gegen Goliath – Der längste Markenstreit der Geschichte (Budweiser)
- Rotkäppchen – Entwicklung einer ostdeutschen Marke
- Ist Gold eine sinnvolle Anlage?
- Ist die Krise hausgemacht? Die mitteldeutschen Solarunternehmen
- Audi – Die Geschichte einer Marke
- Wer macht das Rennen? Der Kampf um die Lufthoheit zwischen Boeing und Airbus

Autor: Helmut Geyer



## PRAKTIKER, OBI & CO. STRATEGIE IN DEN UNTERGANG?



Fachbereich Betriebswirtschaft  
Schwerpunkt Finanzwirtschaft

vorgelegt bei Prof. Dr. Helmut Geyer,  
von Katharina Kühner, Christina Fritze und  
Heidi Schachtschabel

Christina Fritze

Heidi Schachtschabel

Katharina Kühner

### Do it yourself!

**D**ieses Motto scheint in Deutschlands Haushalten hoch im Kurs zu stehen. Innerhalb Europas ist Deutschland der größte Markt für Bau- und Heimwerkerbedarf.

Trotz der Insolvenzmeldungen von Praktiker und Max Bahr, die zunächst zu Verunsicherung auf dem Markt geführt haben, ist selbst anpacken im eigenen Heim hierzulande gefragt. Experten stellen klar, dass die Heimwerkerbranche nach wie vor ein wirtschaftsstarker und zukunftsfähiger Wirtschaftszweig in Deutschland ist. Laut den Branchenverbänden wie "Handelsverband Heimwerken Bauen und Garten e.V." (BHB), "Herstellerverband Haus und Garten e.V." (HHG) und dem Industrieverband "Garten e.V." (IVG) lassen die Insolvenzmeldungen nicht darauf schließen, dass es eine Krise in Deutschlands Baumärkten

gibt. Dies wird auch beim Betrachten der aktuellen Marktbedingungen deutlich. Dem privaten Konsum sei Dank, ist der Einzelhandel nahezu unbeschadet durch die Finanzmarktkrise gekommen.

### Der Anfang der DIY-Branche

**W**urde Bau- und Heimwerkerbedarf wie Farben, Werkzeug, Tapeten oder Ähnliches für den privaten Gebrauch benötigt, war es üblich, dies in Fachbetrieben der jeweiligen Branche zu erwerben. Bis man das Prinzip der Baumärkte, welches in den USA schon länger sehr erfolgreich war, in den 1960-Jahren auch in Deutschland publik machte. Ein breites Spektrum an Bau- und Heimwerkermaterialien konnten unter einem Dach gebündelt und angeboten werden. So wurde 1960 der erste deutsche Baumarkt von Heinz Georg Baus in Mannheim eröffnet, dem Gründer von „Bauhaus“.



Quelle: 2014, Blick-Gruppe, Ringier AG

Heinz-Georg Baus wurde 1934 in Deutschland geboren. Als Sohn eines Schreiners hatte er allgemein großes Interesse am Handwerk. So schlug er die gleiche Richtung ein und absolvierte eine Ausbildung als Schreiner- und Glaserhandwerker. 1960 gründete er, mit nur 26 Jahren seinen ersten Bauhaus-Baumarkt in Mannheim und machte seit dem ein Vermögen. Er hatte die Zeichen der Zeit erkannt und mit dem neuartigen Konzept eines Selbstbedienungsladens für Werkzeug und Baumaterialien etwas geschaffen, was es hier zuvor noch nicht gab. Die große Annahme begründete die Eröffnung weiterer Geschäfte. Mit etwa 220 Niederlassungen in 17 Ländern gehört Bauhaus zu den größten Baumarktketten Europas. Soweit bekannt lebt Baus mit seiner Frau heute in Monaco und der Schweiz. Er leitet sein Unternehmen unabhängig von Banken und Bankkrediten. So will er seine Unabhängigkeit behalten. Sein Vermögen wird derzeit auf etwa 2,7 Milliarden Euro geschätzt (Quelle: 2014, Peter Kotzum).

Hornbach erweiterte das Konzept und eröffnete 1968 in Bornheim den ersten kombinierten Bau- und Gartenmarkt, dicht gefolgt von OBI in Hamburg-Poppenbüttel (1970), dem heutigen Branchenführer. (2012, DIWG | STIWA valuation GmbH) Seitdem wächst die Do-it-yourself (DIY)- Branche unaufhaltsam. Bis 2012 gab es etwa 2.390 Baumärkte in Deutschland. Mit einem Gesamtbruttoumsatz von etwa 18,06 Mrd. Euro (2014, Euler Hermes) ist der Baumarkthandel in Deutschland nicht mehr wegzudenken und stellt nach dem Lebensmittel- und Textilhandel das drittgrößte Konsumgütersegment Deutsch-

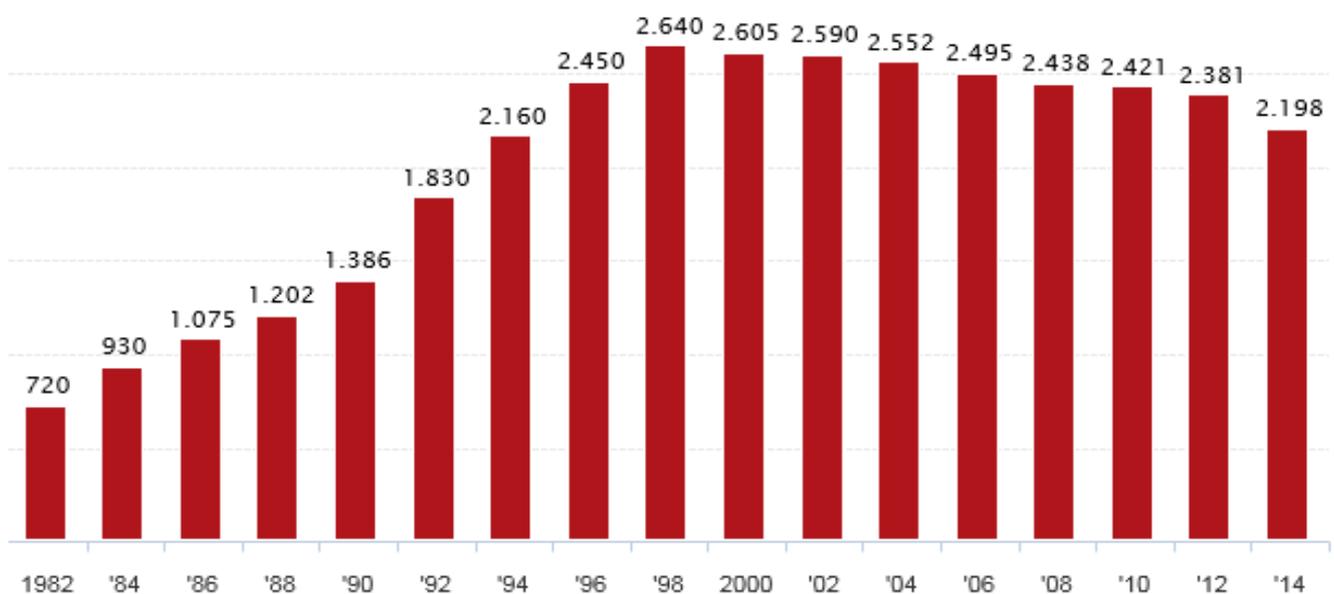
lands dar. Dies bestätigen auch die Umsätze der letzten 10 Jahre, welche um rund 9 Prozent gestiegen sind. Allein zwischen 2009 und 2010 wuchs der Baumarkthandel um 3 Prozent und zeigt somit sogar eine höhere Wachstumsrate als der Einzelhandel mit 2,1 Prozent (2012, DIWG | STIWA valuation GmbH).

## Wie OBI die Baumarktbranche regiert!

**D**er Do-it-Yourself-Markt ist in Deutschland hart umkämpft. Dies bestätigen auch aktuelle Schätzungen, wonach etwa 2200 Baumärkte in Deutschland existieren, die

Europas Spitze im Bereich der Heimwerkerbranche und führt in Deutschland den Markt an. Die Baumarktgruppe wird von Franchisenehmern, also privaten Baumarktbetreibern geführt, die sich dem Obi-Konzept angeschlossen haben. Innerhalb Europas wird dieses Konzept in mehr als 570 Märkten umgesetzt, da-

### Entwicklung der Anzahl der Bau- und Heimwerkermärkte in Deutschland zwischen 1982 und 2014



Quelle: 2014, Handelsdaten, Statista GmbH

übernommenen Praktiker-/Max Bahr-Märkte eingeschlossen (2014, Euler Hermes). Dies schlägt sich auch in einem intensiven Preiswettbewerb nieder, der in einem so dichten Konkurrenzkampf wohl unumgänglich ist. Die Profitmargen bleiben allerdings gering.

Das heute zur Tengemann-Gruppe gehörende Unternehmen OBI zählt zu Eu-

von über 330 Märkte allein in Deutschland (2014, OBI Group Holding SE & Co. KGaA). Auch die Umsatzzahlen sprechen für sich. Allein im Jahr 2013 verzeichnete OBI einen Gesamtumsatz von 6,7 Mrd. Euro (2014, OBI Group Holding SE & Co. KGaA).

Aber nicht nur die Umsätze sprechen eine eindeutige Sprache. Auch die Ver-

kaufsfläche ist seit der Eröffnung des ersten OBI-Marktes 1970 stetig gewachsen und nimmt heute mit ca. 7000 qm pro Markt eine Gesamtverkaufsfläche von über 4 Mio. qm ein. Mit einem Produktsortiment von durchschnittlich 40.000 bis 60.000 Artikeln pro Markt lockt OBI vor allem Endverbraucher wie klassische Heimwerker, Familien oder auch professionelle bis semiprofessionelle Heimwerker in die Läden (2014, OBI Group Holding SE & Co. KGaA).

## Praktiker – Die andere Seite der Medaille

**A**nders als die meisten seiner Konkurrenten wuchs das 1978 gegründete Unternehmen durch den Aufkauf verschiedener Baumarktketten und Baustoffhandlungen heran. Hinzu kamen Expansionen in die neuen Bundesländer und ins europäische Ausland in den 1990er Jahren. Insbesondere der Werbeslogan „20% auf alles – außer Tiernahrung“ trug wesentlich zur Bekanntheit der Baumarktkette bei. Mit etwa 20.000 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen einen jährlichen Umsatz von 3 Mrd. Euro, etwa die Hälfte, die OBI erwirtschaftet (2014, Praktiker AG).

## Der Anfang vom Ende

Mit dem Rückzug der Metro AG in den Jahren 2005/2006 begann die existenzielle Krise des Unternehmens. Am 7. Dezember 2005 verkaufte die Metro ihre 53-Praktiker Immobilien an *Curzon Global Partners*, ein Immobilien-Investmentunternehmen mit Sitz in Boston. Am 10. April 2006 teilte Metro schließlich mit, dass sie sich auch von ihrem verbleibenden Anteil an Praktiker trennen wird.

Im Februar 2007 folgte die Übernahme der Kette Max Bahr mit 77 Baumärkten und etwa 3200 Beschäftigten. Dabei trat Max Bahr als Premiummarke, Praktiker als Discountmarke der Praktiker-Holding auf. Hintergrund der Übernahme war die Hoffnung auf einen steigenden Marktanteil der Praktiker-Märkte in Deutschland. Mit einem vorherigen Marktanteil von 7,2 Prozent strebte man nun ein Wachstum auf über 9 Prozent an, um an den Marktführer OBI (9,7 Prozent) anknüpfen zu können (2014, Wikimedia Foundation Inc.).

Die zunächst positiv verlaufende Unternehmensgeschichte schlug jedoch eine Wende. Die folgenden Jahre waren geprägt von hohen Verlusten. Die Einführung von Kurzarbeit, Einstellungsstopp,

Reduzierung der Dividende für Aktien sowie eine Nullrunde bei den Bezügen der Führungskräfte stellen nur einen Bruchteil der strikten Sparmaßnahmen dar, welche das Unternehmen retten sollten.

Die verlustreichen Jahre 2010 und 2011 führten zu dem Beschluss eines Restrukturierungsprogrammes. Unter anderem sollte etwa die Hälfte der Praktiker-Märkte auf Max Bahr umgerüstet und weiter modernisiert werden. Zudem soll Praktiker zwischen 2011 und 2013 rund 80 Mio. Euro für Beratungsdienstleistungen gezahlt haben.

## **Insolvenz – Das Drama findet ein Ende!**

Die Restrukturierungsversuche schlugen jedoch fehl und so konnte trotz enormer Finanzspritzen und intensiver Bemühungen die Krise nicht gestoppt werden. Am 10. Juli 2013 war es dann soweit, Praktiker erklärte sich für überschuldet und zahlungsunfähig. Am darauffolgenden Tag stellte das Unternehmen für die acht inländischen Tochtergesellschaften einen Insolvenzantrag beim Amtsgereicht Hamburg. Nur einen Tag später, am 12. Juli 2013 folgte der Insolvenzantrag für die Praktiker AG beim Amtsgericht Saarbrücken. Die letz-

te Rettung sah man in der profitablen Tochter *Max Bahr*, welche als Hauptvertriebslinie in Deutschland fungieren sollte. Mit einer stärkeren Fokussierung auf den Discount sollten 90 von 170 Praktiker-Märkten weitergeführt werden. Allerdings scheiterte dieser Sanierungsversuch an 30 Mio. Euro (2013, Handelsblatt).

Am 4. September 2013 teilte der Insolvenzverwalter schließlich mit, keinen Investor gefunden zu haben. Damit war die Schließung der Praktiker- und Extra Bau+Hobby-Filialen unumgänglich. Jedoch konnten laut Insolvenzverwalter einige Filialen unter anderen Marken wie z. B. Bauhaus, fortgeführt werden.

## Der große Baumarkt- vergleich – was Kunden wirklich wollen...

**S**ervice, Beratung, ein großes Angebot und natürlich ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. In den Bereichen Angebot und Preis-Leistung kann Praktiker mithalten. Was Service und Beratung betrifft, lässt Praktiker allerdings zu wünschen übrig. Zu diesem Ergebnis ist auch das Deutsche Institut für Service-Qualität gekommen, welches im Auftrag des Nachrichtensenders n-tv verschiedene Baumarktketten Anfang April 2013 auf Herz und Nieren untersuchte. Anhand von 108 verdeckten Testpersonen wurden neun große Baumarktketten hinsichtlich ihrer

Beratungskompetenz und ihres Angebotes getestet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Branche ein durchschnittlich gutes Serviceergebnis aufweist, allerdings auch Schwächen im Bereich der Wartezeiten für den Kunden hat. Wer also Wert auf eine fachmännische Beratung legt, muss Zeit mitbringen, im Schnitt etwa viereinhalb Minuten. In Einzelfällen kann sich die Spanne auch mal auf eine Viertelstunde ausweiten, was deutlich zu lang für die stressgeplagte deutsche Bevölkerung ist.

Auch die Beratungskompetenz des Personals ist noch ausbaufähig. So kann es schon mal häufiger vorkommen, dass bei besonderen Arbeiten im eigenen Heim, wie der Verlegung eines Starkstromanschlusses, nicht auf Gefahren

### Service-, Beratungs- & Angebotsqualität der Baumärkte in Deutschland im Jahr 2013

Baumärkte	Beratungskompetenz	Angebot	Gesamtergebnis
Hellweg	70,3	91,3	78,6
Max Bahr	78,6	87,8	78
Obi	71,1	90,6	76
Toom Baumarkt	70,4	84,5	74,2
Bauhaus	60,5	86,7	71,8
Globus Baumarkt	54,8	88,9	71,5
Hagebaumarkt	60,6	84,3	71,4
Hornbach	55,9	90,4	70,9
Praktiker	53,1	84,8	68,1

Quelle: DISQ Deutsches Institut für Service-Qualität GmbH & Co. KG, 2013

hingewiesen wird oder die Mitarbeiter falsche Angaben machen.

Das umfangreiche Warenangebot hingegen fiel besonders positiv auf. Neben der großen Auswahl zwischen Produktgruppen, Herstellermarken, Größen und Farben, können die Kunden in großem Maße Aktionsangebote wahrnehmen.

Testsieger der Studie ist der Baumarkt Hellweg, der vor allem mit kompetentem Personal und einem umfangreichen Warensortiment punktet. Das Max Bahr als Tochter von Praktiker im Gesamtergebnis auf Rang zwei landet und sogar im Bereich der Beratungskompetenz an erster Stelle steht, Praktiker hingegen bei beiden den letzten Platz belegt, erscheint fast schon etwas paradox, betrachtet man die Unternehmensgeschichte, die beide in den folgenden Monaten nach dieser Studie durchleben. Lassen doch gerade diese Ergebnisse vermuten, dass besonders eine kompetente und kundenfreundliche Beratung die Kunden bindet. Wie kann es also sein, dass trotz eines solchen guten Ergebnisses von Max Bahr, trotz zahlreicher Bemühung, Umrüstungen und Finanzspritzen beide Unternehmen insolvent gegangen sind?

## 20 % auf alles\*

### \*außer Tiernahrung

Das ist die Antwort! Die aggressive Dauerstrategie des Dumpingpreises hat Praktiker aufgefressen. „20 Prozent auf alles – außer Tiernahrung“, „25 Prozent auf alles ohne Stecker“ oder „Hier spricht der Preis“ – das war einfach zu viel. Zwar ging die Rabattstrategie anfangs auf, diese über mehrere Jahre hinweg allerdings erfolgreich aufrechtzuerhalten, war wohl etwas zu optimistisch gedacht. Mit Couponheften, Bonuschecks und Sonderaktionen wurden die Praktikerkunden geradezu dazu erzo-gen, nur bei Rabattaktionen einkaufen zu gehen. Auch als die Einkaufspreise stiegen, schaffte es Praktiker nicht, höhere Preise durchzusetzen.

Hinzu kam ein langer Winter und ein verregnetes Frühjahr 2013. Laut Spiegel hat das Gartengeschäft unter den schlechten Wetterbedingungen gelitten und die Finanzreserven stärker als gewöhnlich zu dieser Jahreszeit aufgesaugt. Das wirkte sich auch auf das Sanierungskonzept von fast 430 Baumärkten aus. Der Versuch von der Rabattdroge wegzukommen, um die Märkte finanziell wieder zu stabilisieren scheiterten, weil das Geld knapp wurde. So

blieb Praktiker nichts anderes übrig, als zu ihrer Rabattaktion „20% auf alles“ zurückzukehren, obwohl diese den Konzern zuvor erst in diese Schieflage gebracht hatte. Die Finanzsituation wurde dadurch eher verschärft als entlastet.

Bei der Betrachtung des Konkurrenten Hornbach im Vergleich wird die Tragik besonders deutlich. Beide Baumarktketten erwirtschaften in Europa einen Jahresumsatz von 3 Mrd. Euro, Praktiker mit 430 Märkten, Hornbach mit nur einem Drittel nämlich 138 Märkten (2013, Eckl-Dorna, manager magazin new media GmbH). Auch die Produktivität pro Verkaufsfläche ist bei Hornbach besser. Während Hornbach pro Quadratmeter 1890 Euro umsetzt, bringt Praktiker nur 1066 Euro ein (2013, Eckl-Dorna, manager magazin new media GmbH) was nicht zuletzt die 20 Prozent-Aktionen zu verschulden haben. Zwar hat sich der Umsatz dadurch in der Aktionszeit vervielfacht, außerhalb davon ist er aber laut Handelsexperten gesunken.

Rabatte sind also kein Allheilmittel und gerade in dieser Branche auch kein klares Differenzierungsmerkmal. Dabei hat gerade die Preisstrategie einen massiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung. Springer-Autor Manfred Bruhn

weist in seinem Beitrag „Entscheidungen in der Preispolitik“ auf die Gefahren der Preise hin. Diese sind nur Parameter, deren Einsatz kurzfristig wirksam ist. Unternehmen lassen sich schnell verleiten das Werkzeug lediglich als taktisches Hilfsmittel zu sehen, bei dessen Einsatz langfristige Überlegungen in den Hintergrund rücken.

Praktiker scheitert eindeutig am Billig-Image und das, obwohl in keinem anderen Land Europas so viel Umsatz in der Heimwerkerbranche gemacht wird, wie in Deutschland. Fast 2400 Märkte (2013, RP Digital GmbH) kämpfen um die Gunst der Kunden. Service-Angebote, Preisnachlässe und ausgefeilte Marketingstrategien sollen die Kunden locken. Wir als Verbraucher profitieren natürlich durch günstige Preise, für die Unternehmen allerdings bedeutet das niedrige Gewinnspannen.

## Was macht den Unterschied?

**H**ält man sich einmal die Geschichte mit dem Wolf und den drei kleinen Schweinchen vor Augen, so wird deutlich: billig ist nicht immer gut. Ähnlich wie das erste Schweinchen hielt auch Praktiker an der Billig-Strategie fest, beide jedoch ohne Erfolg.

Um sich von der Masse abzuheben, braucht man eine individuelle Strategie. Das haben auch die Baumärkte erkannt. Zwar hat Praktiker mit ihrem dauerhaften Billig-Image auch ähnliches versucht, allerdings können permanente Rabatte nicht langfristig profitabel sein.

### **Keiner spürt es so wie du - Hornbach**

Anders agiert beispielsweise Hornbach, die in ihrer Werbung voll auf das Alleinstellungsmerkmal Männlichkeit und Profiheimwerker setzen. Eine klare und auch scheinbar sichere Strategie, geht man davon aus, dass natürlich der Mann im Haus tapeziert, Regale anbringt oder die Einfahrt pflastert.

Vor allem durch ihre TV-Werbung sticht Hornbach aus der Masse. Sie ist emotional und besonders auffällig. Sicher jeder denkt jetzt an das schwarz gekleidete Teenagermädchen, das morgens von ihrem Vater zur Schule gebracht wird, wo alle sie anstarren und hänseln, weil sie anders aussieht und die nach der Schule zu Hause ankommt und Ihr Vater das gesamte Haus schwarz gestrichen hat, damit sie sich wenigstens zu Hause akzeptiert fühlt. Oder Werbung mit dem Motto „Keiner spürt es so wie du.“ Das

bleibt in den Köpfen und hebt Hornbach von der Konkurrenz ab.



Quelle: SEVENS management, artist & media consulting GmbH

### **Bauhaus: Qualität statt Quantität!**

2010 feierte Bauhaus 50-jähriges Jubiläum, ein klares Indiz, dass die Firmenpolitik von Erfolg geprägt ist. Aus diesem Anlass äußerten sich zum ersten Mal zwei Topmanager der Baumarktkette, Stefan Wolsiffer und Dieter Bien, bei dem Nachrichtenportal „morgenweb“. Laut Wolsiffer hat sich an der Philosophie von Bauhaus nichts geändert. Bau-

haus ist und bleibt der Spezialist für Werkstatt, Haus und Garten. Der größte Unterschied zu anderen Baumärkten ist sicher das Angebot des umfangreichen Sortiments, sagte Bien. Somit wird eine große Bandbreite an Kunden angesprochen, vom Mieter, über typische Eigenheimbesitzer und Hobbyhandwerker bis hin zum Profi-Handwerker. Um die Kunden dauerhaft binden zu können, steht die Qualität der Produkte an oberster Stelle. Bauhaus konzentriert sich weniger darauf über möglichst billige Produkte nur eine bestimmte Kundengruppe anzusprechen. Bauhaus selbst zählt sich nicht zur typischen Baumarktbranche, denn diese hat laut Wolsiffer dafür gesorgt, dass Bauhaus mit Begriffen wie „billig“ oder „Ramsch“ verbunden wird. Stattdessen betrachtet sich die Baumarktkette als ein Fachzentrum, welches auch mit speziellen Angeboten Gewerbetreibende anspricht. Bauhaus will nicht unseriös wirken, indem Produkte an einem Tag für 100 Euro und am nächsten Tag mit 50 Euro angeboten werden. Es gehört nicht zu ihrer Geschäftspolitik, kurzfristig Umsätze in die Höhe zu treiben, damit die nächsten Quartalszahlen schöner aussehen. Auch der demografische Wandel wird bei der Unternehmenspolitik nicht außer Acht gelassen. Frauen haben großen Einfluss

im eigenen Heim. So entscheiden doch, wenn man ehrlich ist, meist sie, was ins Haus kommt oder wie tapeziert wird. Mit bestimmten Aktionen für Frauen will Bauhaus auch die wachsenden Single-Haushalte ansprechen. Auch die ältere Generation wird durch spezielle Produkte und Dienstleistungen in die Philosophie integriert.

Als einziges unabhängiges Unternehmen in der Branche ist es für Bauhaus entscheidend ihr Geschäftsmodell solide zu führen und nicht die meisten Häuser oder größten Umsätze zu haben.

### **OBI – Individualität lockt an!**

Auch OBI verfolgt die Qualitätsstrategie oder genauer gesagt die Präferenzstrategie. Das heißt, sie bieten Qualität zu fairen Preisen. Als Fachmarkt im Bereich der DIY-Branche, welcher Qualität, Service und Sortimentskompetenz unter einem Dach zusammenführt, grenzt er sich von einer Vielzahl seiner Wettbewerber ab, die meist eine Preis-Mengen-Strategie verfolgen. OBI bestimmt die Unternehmensziele stets aus der Kunden-, Mitarbeiter- und Franchisenehmerperspektive, denn deren Bedürfnisse bilden die Grundlage des unternehmerischen Handelns von OBI. Neben dem quantitativen strebt OBI auch ein quali-

tatives Wachstum an. So zählen Hand- und Heimwerker ebenso wie Freizeitleiter zur Zielgruppe. Aber OBI strebt nach Höherem. Auch die Frauen sollen in einer Welt des demographischen Wandels angesprochen werden, was spätestens mit der Erweiterung der Baumärkte um die paradiesischen Gartencenter gelungen ist.

Aber dabei sollte es nicht bleiben. Mit der Aufnahme einer Aquaristik-Abteilung und einer Heimtierabteilung will der Marktführer noch attraktiver für den Kunden werden und die Konkurrenz in den Hintergrund rücken lassen.

### Kundenservice steht an oberster Stelle

- ✓ Umtauschservice ohne wenn und aber
- ✓ Finanzierungsservice
- ✓ Farbmischungsservice
- ✓ 2 Jahre Anwachsgarantie für Winterharte Pflanzen
- ✓ Teppich- und Jalousiezuschnitt
- ✓ Pick and Click
- ✓ Onlineshop

### PR-Aktionen

- Weber-Grill-Aktionen
- Maschinenvorfürungen aller Art
- Fischbörse

Gerade das Konzept des Franchisings ermöglicht das kundennahe Operieren gleichzeitig mit einem regional angepassten Angebot. Diese Ansicht kann Herr S. Mustermann (Name durch Redaktion geändert), ein Mitarbeiter der Führungsebene aus dem OBI-Markt in Jena nur bestätigen. Im Rahmen eines Interviews mit Herrn Mustermann erhielt unser Reporter Einblicke in die Besonderheiten des OBI-Baumarktes. Laut Herrn Mustermann hatte auch OBI an der Praktikerpleite zu knabbern. Mit der Insolvenz wurden die Rabattschlachten auf den Markt noch aktiver. „Die Kunden waren 20-Prozent-Rabatte gewohnt. Wir waren also anfangs gezwungen, diese auch anzubieten“ (2014, S. Mustermann). Obwohl OBI die Rabattschiene nie in dem Ausmaß wie Praktiker fuhr, sind sie seit einigen Monaten bestrebt, wieder davon wegzukommen. Neben der Rabattschlacht gab es für OBI laut Herrn Mustermann jedoch keine Krise. OBI's Vorteil, sie können auf regionale Unterschiede oder Gegebenheiten ohne große Probleme reagieren.

Das Franchisingkonzept ermöglicht eine individuelle Gestaltung der Märkte. Diese können sich an der Kundenstruktur ihrer Umgebung anpassen und ihr Angebot entsprechend ausrichten.

***OBI´s Ziele:***

- ***Permanente Verbesserung der Produkt- und Servicequalität***
- ***Erzielung von maximaler Kundenorientierung***

Die gute Unternehmenspolitik erlaubt es sichtbare Potenziale auszubauen und so beispielsweise nicht nur fünf Modelle an Rasenmähern anzubieten, sondern 15.

Dies wird auch in der individuell angefertigten Werbung innerhalb der Franchisegruppe deutlich, an der OBI nicht spart. Aktuelle Anlässe sowie farbenfrohes Design bestimmen die Angebote der Werbung und sprechen die Kunden an.

Sie orientieren sich dauerhaft an aktuellen Markttrends, wie Farben oder neue Produkte die nachgefragt werden und passen den Aufbau ihrer

Regale entsprechend an. OBI verfügt dafür über eigene Marktlabore, in welchen zuvor der Aufbau der Regale hinsichtlich Aussehen, Wirkung und Kaufbereitschaft der Kunden getestet wird. So

***„ Ein großer Unterschied zu Praktiker ist die ständige Aktualisierung der OBI-Produkte. Wir bauen nicht auf alte Produkte, sondern investieren in neue Waren.“ (Quelle: 2014, S. Mustermann)***

wird eine Rastermatrix erstellt, nach deren Vorgabe die Regale im Markt aufgebaut und mit Ware bestückt werden. Damit will OBI sicherstellen, dass ihr Angebot die Kunden optimal anspricht und diese somit schneller Kaufbereitschaft zeigen.

Die zunehmende Digitalisierung verändert auch das Kaufverhalten der Kunden. Dabei ist es wichtig mit den aktuellen Trends zu gehen und dem Kunden ständig etwas Neues zu bieten, zum Beispiel in Form eines Online-Shops. Die Kunden sollen auch im eigenen Heim schnell und einfach die Möglichkeit haben, sich über Produkte informieren zu können und Anreize einzuholen.

Auch mit der neuen Erklärvideo- Strategie versucht sich OBI von der Konkurrenz abzuheben und ihrer Kundschaft einen ganz besonderen Service zu bieten. Das Konzept richtet sich darauf aus, Arbeitsschritte einfach und sympathisch zu erklären und zugleich Produkte und Ideen für den Kunden greifbar zu ma-

chen. So werden normale Tätigkeiten in Haus und Garten durch das Schaffen einer eigenen kleinen Realität in den Videos erklärt.

OBI regiert den Markt! Das wird auch bei der Betrachtung der Filialen in Deutschland deutlich. Allein schon die breite Aufstellung des Baumarktes ermöglicht einen stetigen Kundenzuwachs und sichert die Umsatzsteigerung. Die gute Mischung aus Bodenständigkeit und herausragendem Service zu einem top Preis-Leistungsverhältnis zieht die Kundschaft an. OBI ist in aller Munde, und das aus gutem Grund!

## Was bringt die Zukunft!

**L**aut Experten gibt es aktuell keine Anzeichen für weitere Insolvenzen. Im Gegenteil! Erhebungen des ersten Quartals 2014 deuteten bereits auf ein deutliches Marktwachstum mit zweistelligem Plus hin. Die Euler Hermes Experten schätzen für 2014 ein BIP-Wachstum von 1,7 Prozent, im Vergleich zu 2013 mit nur 0,5 Prozent (2014, Euler Hermes). Auch bei den Konsumausgaben, wird ein positiver Trend erwartet. Das Konsumklima befindet sich derzeit auf dem höchsten Stand seit 2007.

Die DIY-Branche wird aber vor allem durch die zunehmenden Bauvorhaben profitieren, meinen Experten. Bereits 2013 war ein Anstieg von 10 bis 20 Prozent der bewilligten Baugenehmigungen im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen. Auch durch die steigenden Stromkosten und das fortwährend hohe Preisniveau für Energieträger wird von großer Renovierungslust der Deutschen ausgegangen, welche die Umsätze der Baumärkte steigen lässt. Allerdings könnte der Baumarktbranche weitere Konkurrenz drohen. Dies lässt zumindest eine jüngst veröffentlichte Studie des Instituts für Handelsforschung IFH Köln vermuten. Diese geht davon aus, dass auch Lebensmitteldiscounter, Internetshops und Versandhändler das Potenzial der Baumarktbranche ent-

deckt haben und durch den Ausbau ihres Sortiments ein Stück vom Kuchen abhaben wollen.



Quelle: 2014, fotolia

# Bayer – Die vergiftete Erfolgsgeschichte eines Weltkonzerns

**I.G. Farben –  
Ein dunkles  
Kapitel**

Seite 2

**Desaster mit  
Nebenwirkungen**

Seite 5

**Bedeutende  
Übernahmen und  
Abspaltungen**

Seite 8



# Editorial

**W**enn in Leverkusen die Rede auf den Chemie- und Pharmakonzern Bayer kommt, sprechen die Älteren oft mit einer Mischung aus Respekt und Lokalstolz von „ihrem“ oder „dem Bayer“. Als größter Arbeitgeber der Stadt verbürgt das Unternehmen Tradition und einen gewissen wirtschaftlichen Boom.

Zu Beginn standen eine Männerfreundschaft, viel Forschergeist und zwei Küchenherde. Das Resultat ist eine Innovation, die es so vorher noch nie gab. Der Kaufmann Friedrich Bayer und der Färber Johann Friedrich Weskott entwickelten den Herstellungsprozess des Farbstoffes Fuchsin. Nicht lange dauerte es, bis die beiden Hobbyforscher die Erfindung als ersten Meilenstein für ein Start-up des 19. Jahrhunderts legten und schließlich am 1. August 1863 die Firma „Friedr. Bayer et. comp.“ in Barmen, ein heutiger Stadtteil Wuppertals, gründeten.



Dr. Marijn Dekkers, Vorstandsvorsitzender der Bayer AG  
Quelle: Bayer, 2014

Inzwischen bietet das Unternehmen etwa 110.000 Menschen Arbeit und gehört mit rund 40 Milliarden Euro Umsatz zu den größten deutschen Industriekonzernen. Unbestreitbar eine Erfolgsgeschichte. Im vergangenen Jahr feierte das Unternehmen 150-jähriges Firmenjubiläum und die höchste Politprominenz war gekommen, um zu gratulieren. Bundeskanzlerin Merkel sparte nicht mit Anerkennung. Erfolge wurden hervorgehoben, zum Beispiel die bahnbrechende Erfindung des Schmerzmittels Aspirin®. Wenn es nicht um die erfreulichen Seiten der Unternehmensgeschichte ging, dann tat sich Bayer mit seiner Vergangenheit oftmals schwer. Platz für Kritik gab es vor allem außerhalb des Festsaals, denn nicht alle sehen die Bayer-Geschichte nur positiv.

Bayer organisierte sich vor dem Zweiten Weltkrieg mit einigen weiteren namenhaften Unternehmen zum seinerzeit weltweit größten Chemiekonzern, der I.G. Farbenindustrie AG. Noch heute hängen dieser Interessengemeinschaft schwere Vorwürfe aus der NS-Zeit nach, beispielsweise die Entwicklung synthetischer Treibstoffe, durch die tausende Gefangene ihr Leben verloren (siehe Seite 2).

Nach der Neugründung der Bayer AG eroberte das Unternehmen rasant die wachsenden Weltmärkte und verteidigt nach wie vor seine Spitzenpositionen in den einzelnen Sparten (siehe Seite 4). Dennoch zogen wiederholt dunkle Wolken über der Konzernzentrale in Leverkusen auf, in Form von diversen Medikamentenskandalen und illegalen Preisabsprachen (siehe Seite 5).

Trotz sinkender Kurse und schlechter Bilanzen gelang es Bayer innerhalb weniger Jahre die zwei größten Übernahmen in der Firmengeschichte abzuschließen (siehe Seite 8). Zuletzt beflügelte die Abspaltung der Sparte MaterialScience die Aktienkurse, weshalb Bayer künftig in die Bereiche Gesundheit und Pflanzenschutz investieren will (siehe Seite 10).

S. Kraft

H. Rau

A. Schmidt

M. Stockmann

# I.G. Farben – Ein dunkles Kapitel

Es ist die Entwicklung eines Megakonzerne, der sich in Kriegszeiten rasant in den Dienst des Staates und der Armee stellte und auf diese Weise prächtig verdiente. I.G. Farben ist auch heute noch von höchster Be-  
deutsamkeit, weil es zeigt, welche dramatischen Folgen es haben kann, wenn sich Unternehmen und Politik zu nahe kommen.

**D**er ausgehungerte jüdische Häftling bricht unter der Last der Holzplanke zusammen. Doch bevor er seine Kräfte sammeln konnte, um wieder aufzustehen, steht ein SS-Wachposten neben ihm und schlägt ihm den Gewehrkolben gegen den Kopf. Immer wieder. Darauf wollte ein anderer Häftling mit dem Namen Avey ihm zur Hilfe eilen. Doch dieser bemerkte nicht, dass sich ein SS-Mann langsam von hinten nähert. Plötzlich schlägt der SS-Mann dem Häftling mit der Pistole hart ins Gesicht. Avey wird später ein Auge verlieren und nie erfahren, wer der Jude war, dem er helfen wollte.

So beschreibt Diarmuid Jeffreys das Leben und Sterben in der Fabrik der I.G. Farben in Auschwitz in seinem Buch „Weltkonzern und Kriegskartell“ (2011). Der britische Journalist hat in einer enormen Fleißarbeit tausende Dokumente durchgesehen und so die Geschichte der I.G. Farben nachvollzogen, wie es bisher noch nie getan wurde.

Im Anschluss an die Stabilisierung der Weltwirtschaft Mitte der 20er Jahre wurde dem Bayer-Chef Carl Duisberg bewusst, dass die deutsche Farbstoffindustrie ihre alte Stellung auf dem Weltmarkt nicht zurückerobern konnte. Doch um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und neue Märkte gewinnen zu können, drängte er insbesondere BASF-Chef Carl Bosch zur Bildung einer Interessengemeinschaft (I.G.), welche 1925 auch geschlossen wurde. Namenhafte Unternehmen der Farbstoffindustrie, allen voran Höchst, BASF und Bayer fusionierten daraufhin zum seinerzeit größten Chemieunternehmen der



I.G. Farben-Logo  
Quelle: Bayer, 2014

Welt: Der I.G. Farben. Mit mehreren zehntausend Patenten war die I.G. Farben bereits zwischen den beiden Weltkriegen der international größte Patentinhaber und besaß weit über die Hälfte der chemischen Industrie Europas.

Im Zuge der Weltwirtschaftskrise von 1948 wurde auch die I.G. Farben mit massiven Problemen überrollt. Banken forderten unverzüglich ihre Auslandskredite zurück, was mit einem drastischen Kapitalabfluss einherging. Als Konsequenz musste sich die I.G. von der Hälfte ihrer Belegschaft trennen.

Trotz allen Übels sah die I.G. Farben in dem Aufstieg der NSDAP und der Ernennung Hitlers zum Reichskanzler im Jahr 1933 eine Chance zurück auf den Erfolgspfad zu gelangen. Die I.G. Farben überwiesen 4,3 Millionen Reichsmark auf die Konten der NSDAP. Als Gegenleistung hierfür rettete Hitler das von Bosch so geliebte und profitable Verfahren zur Herstellung von chemischen Treibstoffen. Diese Geste sicherte dem Konzern einen Absatz von rund 350.000 Tonnen synthetischem Benzin. Doch das sollte erst der Anfang der I.G. Farben in der Unterstützung der kriminellen Machenschaften Hitlers sein.

Im April 1941 verkündete die I.G. Farben offiziell die Gründung eines Unternehmens zur Herstellung von synthetischem Kautschuk in Auschwitz, welches durch die Arbeitskraft geschwächter Häftlinge errichtet wurde. Finanziert wurde dieses Projekt durch einen Kredit der Deutschen Bank und der Dresdner Bank in Höhe von einer Milliarde Reichsmark. Dieser Plan ist der wohl dunkelste Fleck in der Geschichte der I.G. Farben. Neben der Produktion von Giftgas hat die I.G. Farben unter anderem auch Medikamentenversuche an Gefangenen zu verantworten.

### Die Blutschuld der I.G. Farben

*Ein Auszug aus den medizinischen Experimenten in Auschwitz, die von I.G. Farben durchgeführt wurden:*

In den Akten von Auschwitz wurde die Korrespondenz zwischen dem Lagerkommandanten und Bayer Leverkusen entdeckt. Es handelte sich um den Verkauf von 150 weiblichen Gefangenen für experimentelle Zwecke: „Mit Blick auf die geplanten Experimente mit einem neuen Schlafmittel würden wir es zu schätzen wissen, wenn Sie uns einige Gefangene zur Verfügung stellen könnten (...).“ – „Wir bestätigen Ihre Antwort, halten den Preis von 200 Reichsmark pro

Frau allerdings für zu hoch. Wir schlagen einen Preis von maximal 170 Reichsmark pro Frau vor. Wenn dieses Angebot für Sie akzeptabel ist, werden die Frauen in unseren Besitz übergehen. Wir benötigen etwa 150 Frauen (...).“ – „Wir bestätigen Ihr Einverständnis mit dieser Vereinbarung. Bitte bereiten Sie für uns 150 Frauen im bestmöglichen Gesundheitszustand vor (...).“ – „Die Bestellung über 150 Frauen erhalten. Trotz ihres angegriffenen Gesundheitszustands wurden sie als zufriedenstellend beurteilt. Wir werden Sie über die Entwicklungen der Experimente auf dem Laufenden halten (...).“ – „Die Experimente wurden durchgeführt. Alle Testpersonen starben. Wir werden uns in Kürze wegen einer neuen Lieferung mit Ihnen in Verbindung setzen (...).“

(Dr. Rath Health Foundation, 2014)

Fast genau 20 Jahre nach der Fusion, war die Geschichte der I.G. Farbenindustrie AG faktisch zu Ende. Nach Kriegsende konfiszierten die Siegermächte die I.G. Farben und unterstellten alle Werke den alliierten Kontrolloffizieren. Das Unternehmen sollte aufgelöst und das Vermögen für Reparationsansprüche zur Verfügung gestellt werden. Allerdings konnte dieses Vorhaben auf die Schnelle nicht umgesetzt werden.

Trotz des "Schwebezustandes" bezüglich der Zukunft der I.G. Farben wurde die Wiederaufnahme der Produktion wichtiger Fabrikate erlaubt, da die Produkte der chemischen Industrie für die Versorgung der Bevölkerung unverzichtbar waren. Doch der Wiederaufbau der Produktionsstätten war unorganisiert und verlief zu großen Teilen ohne Versicherung, Lohn oder Ausbildung.

Noch heute hängt der I.G. Farben, welche im Jahr 2003 insolvent ging, ihre Vergangenheit nach. Schließlich war es der Konzern, der den Zweiten Weltkrieg ermöglichte.

# Der Weg zu internationalem Ruhm

Dank des Verhandlungsgeschicks des Vorstandes der I.G. Farben Ulrich Haberland (1900 – 1961) ist es Bayer gelungen an alte Traditionen anzuknüpfen. Heute ist Bayer vom globalen Parkett nicht mehr wegzudenken.

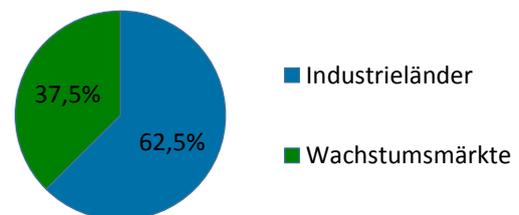
Zunächst planten die alliierten Militärregierungen die Aufgliederung der I.G. Farben in möglichst viele kleine Unternehmen, die weder auf dem Weltmarkt, noch in Deutschland lebensfähig sein sollten. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse und der alliierten Gesetzgebung entstanden in der Bundesrepublik dennoch zwölf durchaus konkurrenzfähige neue Unternehmen. Darunter befand sich auch die Farbenfabrik Bayer AG, welche am 19. Dezember 1951 mit der Eintragung ins Handelsregister neu gegründet wurde. Bayer wurden die Werke Leverkusen, Dormagen, Elberfeld und Uerdingen zugeordnet. Zudem erhielt Bayer als Tochtergesellschaft die 1952 neu gegründete Agfa, Aktiengesellschaft für Photofabrikation.

In Folge des Zweiten Weltkrieges hatte Bayer erneut sein Auslandsvermögen, einschließlich des wertvollen Patentbesitzes, verloren. An dieser Stelle wurde deutlich, dass der Wiederaufbau des Auslandsgeschäftes lebenswichtige Bedeutung hatte. Somit wurde bereits 1946, noch unter alliierter Kontrolle, mit dem Wiederaufbau des Vertriebs im Ausland begonnen.

Die Kriegswunden waren gerade erst verheilt und der Wiederaufbau befand sich in vollem Gange, als die erste Vertretung in Frankreich ihre Anteile allmählich ausbaute. Dank der hohen Nachfrage nach Mitteln zur Bekämpfung von Tuberkulose und der Herstellung von Penicillin gelang es Bayer schnell, die Flügel über den gesamten Erdball auszubreiten. Nur fünf Jahre nach der Währungsreform von 1948 war die Bayer AG wieder auf dem Aktienmarkt vertreten. Nach und nach entstanden unter anderem

Werke in Buenos Aires, Florida, Thailand, Japan und Australien.

Heute ist Bayer in aller Welt zu Hause. Im Heimatmarkt Europa geben zahlreiche große Produktionsanlagen dem Unternehmen eine breite Präsenz, wodurch 2013 rund 15,1 Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet werden konnten. Auch in Nordamerika hat sich Bayer in allen strategischen Geschäftsbereichen erfolgreich positioniert und erforscht seit Jahrzehnten neue Märkte „from coast to coast“. Durch stetige Investitionen und die Optimierung der Konzernaktivitäten hat sich Bayer auch in Lateinamerika, Afrika und in Nahost eine starke Position aufgebaut. Der Wirtschaftsraum Asien stellt mit seinem großen Wachstumspotenzial einen der wichtigsten Zukunftsmärkte dar. 2013 wurden mit 28.000 Mitarbeitern 8,6 Milliarden Euro umgesetzt. Die Wachstumsmärkte leisteten im Geschäftsjahr 2013 einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Umsatzanstieg. Insgesamt stieg der Umsatz in Asien, Lateinamerika, Osteuropa sowie Afrika und Nahost im Jahr 2013 um 7,3 % auf 15.040 Mio. Euro (Vorjahr: 14.785 Mio. Euro). Der Anteil der Wachstumsländer am Gesamtumsatz betrug 37,5 % (Vorjahr: 37,2 %).



Umsatzentwicklung 2013  
Quelle: Geschäftsbericht Bayer, 2013

# Desaster mit Nebenwirkungen

Immer wieder musste der Chemie- und Pharmakonzern in der Vergangenheit bittere Pillen schlucken. Medikamentenskandale und illegale Preisabsprachen brachten den Konzern häufig in Erklärungsnot und verhegerten teilweise die Bilanzen. Trotz Milliardenzahlungen an Kläger und moralischer Bedenken bleibt die weiße Weste beschmutzt.

Im März 2001 fielen dem Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte schwere Nebenwirkungen im Zusammenhang mit dem Cholesterinsenker Lipobay® auf. Die Muskeln mancher Patienten lösten sich unter der Lipobay®-Therapie einfach auf, was in über 100 Fällen tödlich endete. Daraufhin nahm Bayer dieses Medikament im August 2001 umgehend vom Markt und einigte sich im Anschluss mit 3.100 Klägern. Insgesamt wurden Entschädigungen in Höhe von 1,2 Milliarden US-Dollar gezahlt.

Unterdessen wehrte sich das Unternehmen in einer Mitteilung gegen "Stimmungsmache". Man sei nach wie vor fest davon überzeugt, im Fall Lipobay® verantwortungsvoll, unverzüglich und angemessen gehandelt zu haben, hieß es in einer Stellungnahme. Der Konzern bekräftigte abermals, dass Lipobay® ein tiefgründig erforschtes und umfassend getestetes Arzneimittel gewesen sei.



Aktienkurs Lipobay®-Skandal  
Quelle: Geschäftsbericht Bayer, 2002

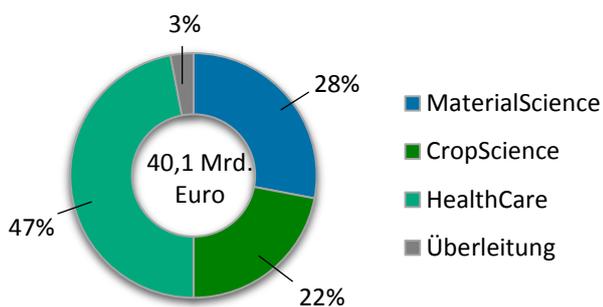
Die Rücknahme des Medikaments und schlechte Geschäftszahlen ließen den Kurs der Bayer-Aktie drastisch fallen. Der Schlusskurs im Jahr 2002 in Höhe von 20,45 Euro pro Aktie markierte einen Kursverlust von 43 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Im fortzuführenden Geschäft ging das operative Ergebnis vor Sonderposten um 46 Prozent auf 989 Mio. Euro zurück. Belastend wirkten sich die Aufwendungen aus der erstmaligen Konsolidierung von Aventis CropScience in Höhe von 536 Mio. Euro aus. Daraufhin verkündete das Unternehmen den Abbau von 15.000 Stellen weltweit. Trotz massiv verschlechterter Ertragslage und hoher Restrukturierungsmaßnahmen blieb die Dividende unverändert bei 0,90 Euro pro Aktie. Die schwierige konjunkturelle Situation und der Ausfall von Lipobay® veranlassten Bayers Pharmaziechef David Ebsworth im Januar 2002 zum Rücktritt.



Operatives Ergebnis Continuing Operations vor Sonderposten  
Quelle: Geschäftsbericht Bayer, 2002

Aufgrund dieser Entwicklungen stand die Bayer AG im gleichen Jahr vor einer der größten Veränderungen ihrer Geschichte. Der Aufsichtsrat hatte über eine Vorlage des Vorstands entschieden, wonach der Konzern in eine Holding mit vier Sparten aufgeteilt wurde. Die bisherigen Geschäftsbereiche Pflanzenschutz, Pharma, Polymere und Chemie wurden in vier eigenständige Teilkonzerne formiert: Bayer CropScience, Bayer HealthCare, Bayer MaterialScience und Bayer Chemicals.

Mit leistungsfähigen Produkten und zukunftsweisen Innovationen nimmt Bayer CropScience weltweit Spitzenpositionen im Pflanzenschutz, im Saatgutgeschäft und bei der Schädlingsbekämpfung ein. 2013 erwirtschaftete diese Sparte einen Umsatz in Höhe von 8,8 Milliarden Euro. Bayer HealthCare zählt zu den weltweit führenden Unternehmen in der Gesundheitsversorgung mit Arzneimitteln und medizinischen Produkten für Mensch und Tier, womit der größte Umsatzanteil Bayers 2013 in Höhe von 18,9 Milliarden Euro ausgewiesen werden konnten. Bayer MaterialScience stellt Hightech-Polymerwerkstoffe her und entwickelt Produkte, die in vielen Bereichen des täglichen Lebens Anwendung finden. 2013 erzielte MaterialScience einen Umsatz in Höhe von 11,2 Milliarden Euro. Bayer Chemicals entwickelte Kunststoffe, Kautschuke und Spezialchemikalien und zählt seit 2005 nicht mehr zu den Sparten des Konzerns.



Umsatzanteile der Sparten

Quelle: Bayer, 2014

Weitere Teile der Bayer AG wurden in Servicegesellschaften wie Bayer Technology Services, Bayer Industry Services und Bayer Business Services aus-

gegliedert. Damit hatte Bayer nun eine Struktur, die vergleichbar ist mit dem Aufbau der Deutschen Telekom oder dem Energiekonzern EON.

Die Gründung dieser selbstständigen operativen Einheiten sollte durch erhöhte Flexibilität eine beschleunigte Portfolio- und Technologieentwicklung sowie die frühere Identifizierung von Marktchancen bewirken. Darüber hinaus wollte Bayer durch die neue Struktur zu einem stärker fokussierten Unternehmen werden und so zusätzliches Potenzial erschließen.

Der ehemalige Vorstandschef Manfred Schneider hatte bis dato solchen Umbauplänen stets eine klare Abfuhr erteilt. Seiner Auffassung nach sei Bayer ein integriertes chemisch-pharmazeutisches Unternehmen gewesen. Doch in Leverkusen tickten die Uhren inzwischen anders: Vor allem die Probleme in der Pharmasparte, nicht zuletzt bedingt durch die Rücknahme des Cholesterinsenkers Lipobay®, und der Zukauf der Aventis-Tochter CropScience haben im Vorstand ein Umdenken ausgelöst. Dank der Umstrukturierungen hat sich der Konzern erfolgreich aus den roten Zahlen gekämpft.

### Teurer Ärger mit der Antibabypille

Bessere Haut, schönere Haare und keine Gewichtszunahme – die neuen Antibabypillen klingen eher nach Lifestyleprodukten als nach Medikamenten. Doch die Tabletten bergen auch hohe Gesundheitsrisiken. Zahlreiche Frauen erlitten Lungenembolien oder Schlaganfälle. Viele von ihnen können ihre Berufe nicht mehr ausüben, denn sie sind schwerbehindert. Die Schuld daran geben sie einer Antibabypille von Bayer, die sie einnahmen. Seit Jahren laufen aufgrund zahlreicher Vorfälle in den USA, Kanada, der Schweiz, Frankreich und Deutschland Gerichtsverfahren gegen Bayer. Allein in den USA wurde Bayer mit 12.000 Klagen konfrontiert. Die Verfahren wurden gebündelt. Einen Schuldspruch gab es nie. Bayer schloss lediglich Vergleiche mit Klägerinnen ab, die gefährliche Blutgerinnsel erlitten, und zahlte rund zwei Milliarden US-Dollar. Ein

Ende des Ärgers bedeuten die Überweisungen an mutmaßlich geschädigte Patientinnen jedoch nicht. Das Unternehmen hat 2012 vorsorglich Rückstellungen in Höhe von 1,7 Millionen Euro gebildet.

Zu den umstrittenen Antibabypillen von Bayer gehören unter anderem Yasmin<sup>®</sup>, Yaz<sup>®</sup> und Meliane<sup>®</sup>. Bei diesen Pillen handelt es sich um Kombipräparate, die eine Mischung aus dem Östrogen Etinylestradiol und dem Gestagen Drospirenon enthalten. Diese Wirkstoffe werden für das erhöhte Thromboserisiko als Nebenwirkung der Pillen verantwortlich gemacht. Die Antibabypillen zählen zu den umsatzstärksten Präparaten von Bayer. Mit den Verhütungsmitteln Yaz<sup>®</sup> und Yasmin<sup>®</sup> setzte Bayer 2012 weltweit 1,045 Milliarden Euro um.

## Entschädigung für HIV-Infizierte

Im Februar 1984 brachte die Bayer-Tochter Cutter Biological ihre neue Version eines Blutgerinnungsmittels auf den Markt. In dem Präparat soll ein hohes Risiko zur Übertragung von Aids und Hepatitis-C gelegen haben. Dennoch wurde das unsichere Mittel noch ein weiteres Jahr lang in Ländern wie Japan, Hong Kong, Argentinien und Taiwan verkauft. Die infizierten Bluter beschuldigten Bayer und drei weitere Pharmakonzerne, zwischen 1978 und 1985 verunreinigte Blutproben eingesetzt zu haben und reichten Klage gegen die Unternehmen ein.

Bayer hatte bereits 1997 rund 300 Millionen Euro in einen Ausgleichsfonds für Bluter, die nach einer Bluttransfusion erkrankten, gezahlt. 2011 einigte sich der Konzern in einem Vergleich auf eine erneute Entschädigungszahlung in Millionenhöhe.



Die Entwicklung des Aspirin®-Designs

Quelle: Aspirin, 2014

## Aspirin<sup>®</sup> bereitet Bayer Kopfschmerzen

2007 hat das Bundeskartellamt gegen Bayer ein Bußgeld in Höhe von 10,34 Millionen Euro verhängt. Damit haben die Wettbewerbshüter Preisabsprachen zwischen dem Konzern und Apotheken über den Verkaufspreis von Aspirin<sup>®</sup> und anderen Medikamenten geahndet. Bayer soll den Apotheken Sonderrabatte gewährt haben, wenn diese die Preise für Bayer-Produkte künstlich hochhielten.

Die verhängte Strafe hat Bayer ohne größere negative Auswirkungen überwunden. Mit einem Umsatz von über 32 Milliarden Euro und einem Gewinn von 4,7 Milliarden Euro in 2007 fiel die Belastung relativ gering aus. Auch die Apotheken kamen noch einmal glimpflich davon. Lediglich die gigantische Menge von 11.000 Verfahren und die geringe Schwere der einzelnen Vorwürfe haben das Kartellamt von einer weiteren Verfolgung abgehalten.

### *Exkurs: Aspirin<sup>®</sup> macht Pharmageschichte*

Am 10. August 1897 gelang es dem Bayer Chemiker Dr. Felix Hoffmann erstmals, den Wirkstoff von Aspirin<sup>®</sup>, die Acetylsalicylsäure, in einer chemisch reinen und stabilen Form zu synthetisieren. Am 6. März 1899 wurde das Medikament in die Warenzeichenrolle des Kaiserlichen Patentamtes in Berlin aufgenommen und damit offiziell zur Marke. Als im Jahre 1900 die erste 500 Milligramm Tablette eingeführt wurde, war Aspirin<sup>®</sup> eines der ersten Medikamente der Welt, das in dieser standardisierten und damit exakt dosierbaren Form erhältlich war. In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich Aspirin<sup>®</sup> selbst zu einem "Star": Wohl kaum eine andere Arzneimittelmarke kann auf eine so vielseitige und erfolgreiche Medizingeschichte zurückblicken. Und auch die Raumfahrt setzt weiterhin auf Aspirin<sup>®</sup>, das noch heute Bestandteil der ISS Bordapotheke ist.

# Auf Regen folgt Sonnenschein

Innerhalb eines Jahrzehnts stemmte Bayer die zwei größten Milliarden-deals in der Firmengeschichte und befindet sich auf der Zielgeraden zur weltweiten Nummer eins. Der Bayer-Chef sondiert weitere Übernahmen in naher Zukunft.

**D**er Bayer-Konzern hat den Übernahmekampf um das Pharmaunternehmen Schering gewonnen. Doch der Weg zu diesem Gewinn war ein steiniger.

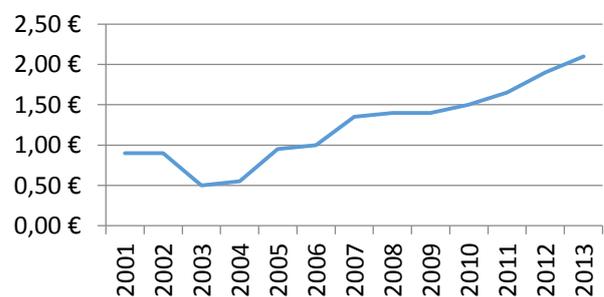
Der Streit begann, als die Merck KGaA versuchte, Schering zu übernehmen. Diese Offerte wurde allerdings von Bayer überboten. Daraufhin kaufte Konkurrent Merck ständig Aktien von Schering, um den Deal zu blockieren. Fast wäre es gelungen, genügend Aktien zu erwerben, um die Sperrminorität von 25,1 Prozent der Anteile zu erreichen. Merck sicherte sich immerhin 21,8 Prozent der Aktien. Das Überschreiten dieser Marke hätte die größte Übernahme in der Bayer-Firmengeschichte verhindert. Kein Wunder, dass die Bayer-Akteure immer nervöser wurden, denn feindliche Störmanöver waren in der sonst so strukturierten Welt der Pharmaunternehmen eher unüblich.

Bayer hat den Übernahmekampf schlussendlich für sich entschieden und Merck musste seine kompletten Schering-Anteile an Bayer zurückgeben. Die Schering-Aktionäre haben 89 Euro für ihre Anteile erhalten. Das sind drei Euro mehr je Anteilsschein, als Bayer den Anlegern zusicherte. Merck hatte zu Beginn lediglich 77 Euro pro Schering-Aktie geboten. Heute zählt die Bayer Schering Pharma AG zu den weltweiten Spitzenunternehmen im Bereich der Pharmaspezialisten.

Der Wert dieser Akquisition lag insgesamt bei rund 17 Milliarden Euro. Durch diesen Integrationsprozess erhoffte sich Bayer jährliche Synergiegewinne

in Höhe von 700 Millionen Euro. Der Schering-Erwerb basierte auf einer ausgewogenen Finanzierungsstruktur bestehend aus Barmitteln, Kreditaufnahmen und Eigenkapitaltransaktionen. Mit der Desinvestition des Diagnostikgeschäfts sowie der Tochtergesellschaften H.C. Starck und Wolff Walsrode konnten Veräußerungserlöse erzielt werden, die zur Senkung der Verschuldung beitragen.

Zurückblickend war das Geschäftsjahr 2006 sehr erfolgreich für den Bayer-Konzern. Der positive Verlauf des Geschäfts zeigte sich auch in der Wertsteigerung der Aktien. Erstmals seit fünf Jahren wurde die Marke von 40 Euro pro Aktie geknackt. Allein im Jahr 2006 ist der Börsenwert um 20 Prozent auf über 31 Milliarden Euro gestiegen. Darüber hinaus erhöhte Bayer die Dividende um fünf Prozent auf 1,00 Euro je Aktie, um die Aktionäre an der positiven Geschäftsentwicklung teilhaben zu lassen.



— Dividendenentwicklung in Euro

Schering-Übernahme: Dividendenentwicklung der letzten Jahre  
Quelle: Bayer, 2014

## Übernahme des Consumer-Care-Geschäfts von Merck & Co., Inc.

Es ist gelungen: Bayer hat die Übernahme des Consumer-Care-Geschäfts des US-Pharmakonzerns Merck & Co., Inc., Whitehouse Station, NJ (USA) abgeschlossen. Nachdem sich der britische Konkurrent Reckitt Benckiser, der ebenfalls an der Merck-Sparte interessiert war, zurückgezogen hatte, wurde die Transaktion nach Erhalt der erforderlichen Kartellfreigaben zum 01. Oktober 2014 vollzogen.

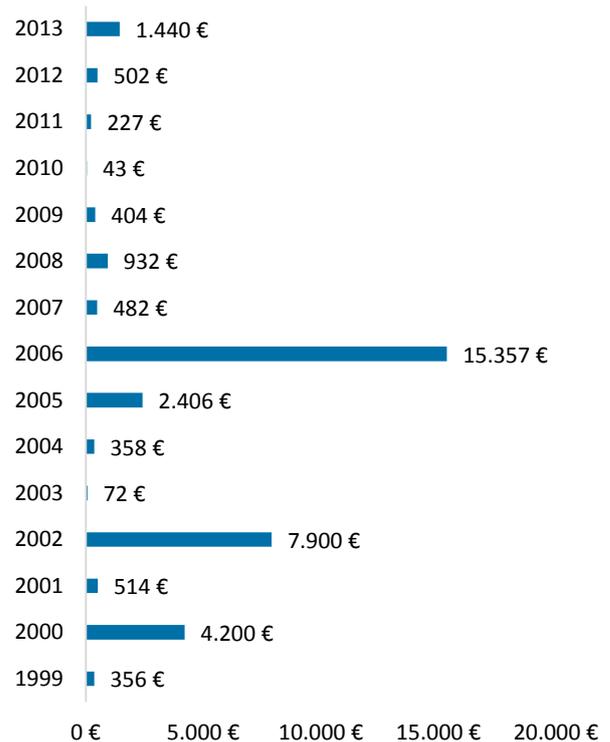
„Diese Akquisition ist ein Meilenstein für Bayer. Wir wollen unser attraktives Geschäft mit rezeptfreien Produkten auch weiterhin sowohl durch organisches Wachstum als auch durch ergänzende Akquisitionen ausbauen“, erklärte der Vorstandsvorsitzende Dr. Marijn Dekkers (Bayer, 2014). Für die Akquisition hat Bayer einen Kaufpreis von 14,2 Milliarden US-Dollar gezahlt.

Es ist der größte Zukauf seit der Übernahme von Schering im Jahr 2006. Der Kauf drohte durch die deutsche Merck KGaA beinahe zu kippen, welche mit der amerikanischen Merck & Co., Inc. lediglich den Namen gemein hat.

Bayer hat sich bei Anleiheinvestoren frisches Kapital für die Finanzierung der milliardenschweren Übernahme besorgt. Der Leverkusener Konzern platzierte einen Jumbobond über sieben Milliarden US-Dollar in sechs Tranchen mit Laufzeiten von zwei bis zehn Jahren. Aus der Integration werden erhebliche Kostensynergien erwartet, insbesondere bei Marketingaufwendungen und Herstellungskosten, in Höhe von 200 Millionen US-Dollar pro Jahr ab 2017. Die Akquisition soll bereits im ersten Jahr nach Vollzug einen positiven Beitrag von zwei Prozent zum bereinigten Konzernergebnis je Aktie leisten.

Durch diese Übernahme wird das Geschäft mit rezeptfreien Produkten von Bayer in mehreren Therapiegebieten und Regionen deutlich verstärkt. Der Konzern wird mit der Übernahme der Merck & Co.-Sparte im lukrativen Geschäft mit rezeptfreien Prä-

paraten künftig weltweit die Nummer zwei sein. An erster Stelle steht das geplante Gemeinschaftsunternehmen der Pharmariesen Novartis aus der Schweiz und der britischen GlaxoSmithKline. Auf Rang drei reiht sich der bisher weltgrößte Anbieter Johnson & Johnson ein. Jährlich investiert Bayer mehrere Millionen Euro in Akquisitionen.



Jährliche Ausgaben für Akquisitionen von Bayer in Mio. Euro  
Quelle: Bayer, 2014

### Exkurs: Rezeptfreie Arzneien

Rezeptfreie Arzneien wie Hustenpastillen und Schnupfmittel werfen oft weniger Rendite ab als verschreibungspflichtige Medikamente für schwere Krankheiten. Dafür gilt das Geschäft aber als weniger risikoreich und es liefert stabile Einnahmen. Weltweit werden mit diesen Präparaten und Gesundheitsprodukten etwa 200 Milliarden US-Dollar im Jahr umgesetzt.

# Abspaltungen beflügeln die Bayer-Aktien

Nun hat es Marjin Dekkers doch getan. Der Bayer-Chef bringt das komplette Chemie- und Kunststoffgeschäft an die Börse und konzentriert sich künftig auf Gesundheit und Pflanzenschutz.

**B**ayer will seine Kunststoffsparte MaterialScience an die Börse bringen und sich so von dem Unternehmensteil trennen. „Unsere Absicht ist es, zwei globale Top-Unternehmen zu schaffen: Bayer als Innovationsunternehmen von Weltrang bei den Life-Science-Geschäften und MaterialScience als führendes Unternehmen bei den Polymeren“, so Bayer-Vorstandschef Marjin Dekkers. (Handelsblatt, 2014)

Bayer hat als einer der letzten europäischen Pharmakonzerne bisher an seinen Wurzeln in der Chemieindustrie festgehalten. Schon in den vergangenen Monaten hatte sich deutlich gezeigt, dass MaterialScience für Bayer-Chef Marijn Dekkers zum ungeliebten Kind geworden war. Das Betriebsergebnis hatte sich 2013 im Vergleich zum Vorjahr um 25 Prozent auf nur noch 435 Millionen Euro verringert.

Mit einer geringen Marge von 3,8 Prozent blieb das Geschäft weit hinter früheren Erfolgen und auch gegenüber etlichen Konkurrenten zurück.

Durch die Abspaltung könnte sich der größte Börsengang in Deutschland seit Jahren abzeichnen. Bayer will die Trennung bis spätestens 2016 abgeschlossen haben. Ein neuer Name für das Unternehmen soll her. Der Börsengang in den kommenden Monaten soll MaterialScience Kapital für Investitionen einbringen. Mit einer auf Technologie- und Kostenführerschaft ausgerichteten Strategie sowie eigenen Investitions- und Portfolioentscheidungen könne sich MaterialScience in einem wettbewerbsintensiven Markt am besten entwickeln. Diese Pläne, die der Aufsichtsrat im September 2014 einstimmig guthieß, trieben die Bayer-Aktien auf ein Rekordhoch in Höhe von 114,50 Euro je Aktie.



Reaktionen auf die Abspaltungen von MaterialScience  
Quelle: FAZ, 2014

MaterialScience produziert verschiedene Kunststoffe wie Polyurethan und Polycarbonat. Zum Angebot gehört ein unter dem Markennamen Makrolon® vertriebener Kunststoff, aus dem Milliarden CDs gefertigt wurden und auch Stadiondächer bestehen. Bayer kann bei der Abspaltung von Konzernteilen auf positive Erfahrungen in der Vergangenheit zurückblicken.

## Bayer sagt „Bye Bye“ zur Chemie- sparte

Im Leverkusener Konzern stimmte im Jahr 2003 die Chemie nicht mehr, denn die Geschäfte blieben hinter den ehrgeizigen Renditeerwartungen zurück. Deshalb entschieden die Manager, die Chemiesektion und Teile der Kunststoffsparte abzuspalten und am 31.01.2005 unter dem Firmennamen Lanxess an die Börse zu bringen. Bayer-Aktionäre erhielten bei der Abspaltung für je zehn Bayer-Aktien eine Lanxess-Aktie zusätzlich. Lanxess konnte im ersten Jahr nach dem IPO nicht nur die früheren Bilanzverluste erfolgreich begleichen, sondern auch die Umsatzerlöse in die Höhe treiben.

Diese beiden Abspaltungen sind Teil des bislang größten Konzernumbaus in der Geschichte von Bayer. War das Unternehmen vormals in vier Geschäftsfeldern tätig, sind es künftig noch die beiden Bereiche Gesundheit/Pharma (HealthCare) und Pflanzenschutz (CropScience).



Bayer- Slogan

Quelle: Geschäftsbericht Bayer, 2013

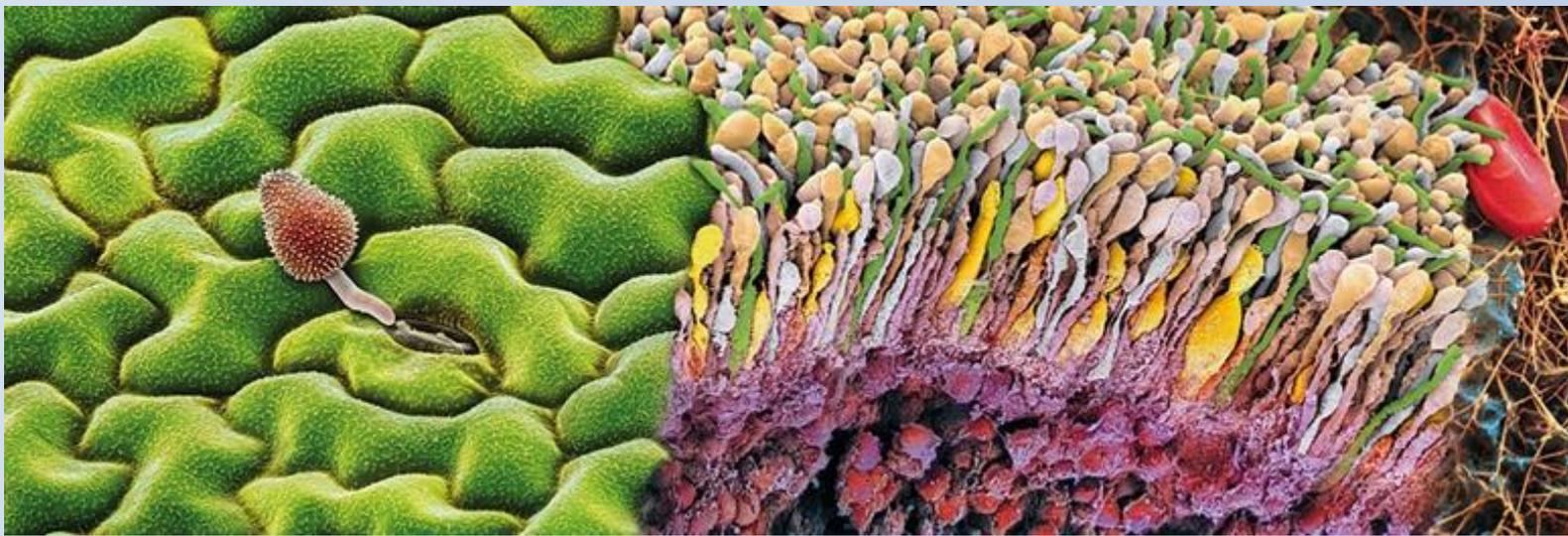
## Rosige Aussichten

Angesichts der zu erwartenden Personalbewegungen im Konzern verständigten sich Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter in einer gemeinsamen Erklärung auf die vorzeitige Verlängerung der bestehenden Vereinbarung zur Beschäftigungssicherung, sowohl für Bayer als auch für MaterialScience. Damit sind betriebsbedingte Kündigungen in Deutschland bis Ende 2020 ausgeschlossen.

Darüber hinaus will das Unternehmen die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung erhöhen, gezielt die frühe Forschung an der Schnittstelle zwischen HealthCare und CropScience stärken und die Vermarktung neuer Pharmaprodukte vorantreiben. Zudem sollen neue Medikamente, wie beispielsweise der Gerinnungshemmer Xarelto®, das Augenmedikament Eylea® und das Krebsmittel Stivarga®, auf neuen Märkten eingeführt werden. Bayer erwartet ein jährliches Spitzenumsatzpotenzial von insgesamt mindestens 7,5 Milliarden Euro. Darüber hinaus übernimmt Bayer CropScience das Saatgutgeschäft des Unternehmens Granar S.A. mit Sitz in Paraguay und erhält somit Zugang zum aufstrebenden Sojaproduktmarkt.

Die Unternehmenswerte spielen bei Bayer eine zentrale Rolle und wurden unter dem Begriff LIFE zusammengefasst: Leadership, Integrität, Flexibilität und Effizienz. Diese Wertekultur soll für alle Mitarbeiter verbindlich sein und im Unternehmen für eine gemeinsame Identität über Landesgrenzen, Hierarchien und kulturelle Unterschiede hinweg sorgen.

Trotz der dunklen Vergangenheit und diverser Skandale hat sich Bayer in über 150 Jahren Wirtschaften eine umfassende Grundlage geschaffen und vereint als globales Unternehmen Expertise rund um die Gesundheit von Mensch, Tier und Pflanze sowie für hochwertige Polymer-Werkstoffe. Die bewährten Mittel Innovation, Internationalisierung und ständiger Wandel halten den Bayer-Konzern vermutlich auch in Zukunft auf dem Erfolgskurs, getreu der Unternehmensvision: „Bayer: Science for a better life“.



# ■ FINANZMÄRKTE ■

Ende des Marionettenspiels  
eines Finanzinvestors?



28.11.2014 | Jena



---

Prof. Dr. Geyer  
GM | 2. Semester



**GAGFAH Mietwohnungen in Berlin, Düsseldorf und Hamburg**

Foto: U. Kneise, M. Ehrich / Archiv GAGFAH

---

## Die GAGFAH – Von der Gemeinnützigkeit zur Kapitalmarktorientierung

### Entstehung, Entwicklung und Position eines Immobilienkonzerns

FINANZMÄRKTE | Aufruhr von Mietern auf Grund vernachlässigter Mietwohnungen, renditegetriebener Verkauf tausender Wohnungen sowie Investitionsstau bei Sanierungen und Instandhaltungsvorhaben haben beim GAGFAH Konzern in der Vergangenheit enorme Rufschädigungen verursacht. Das „Wohnungsgesellschaften schluckende Monster“ kann aber auch anders. Ein Plädoyer der Finanzmärkte.

---

Autoren: Michael Bergmann, Anna Deckarm, Katharina Jenke, Caroline Möbius

### Der „Schimmel-Reiter der Wohnungswirtschaft“

Trotz langjähriger Protestaktionen und zahlreichen Anzeigen bleibt die Beseitigung von Mängeln eine äußerst zähe Unternehmung. Der Vorwurf: Nach oberflächlicher Renovierung werden einst schimmelige Wohnungen erneut vermietet. Tritt der Schimmel nach kurzer Zeit wieder zu Tage und offenbart nach Entfernen der Tapete schwarze Wände, wird der neue Mieter des Fehlverhaltens beschuldigt. Auf diese Weise manifestiert sich der Eindruck, die GAGFAH setze ausschließlich auf kurzfristige und unzuverlässige Instandsetzungsmaßnahmen.

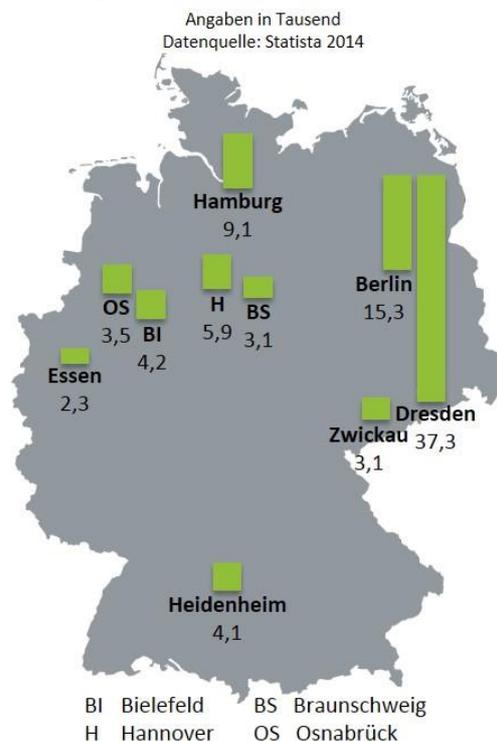
„Bei 155.000 Wohnungen in 350 deutschen Städten werden Sie immer eine schimmelige Wand finden“, versuchte der damalige Unternehmenschef William Brennan den katastrophalen Eindruck im Wirtschafts Woche-Interview im September 2011 zu verharmlosen.

### Wer ist die GAGFAH?

Die GAGFAH gehört in Deutschland zu den größten börsennotierten Wohnimmobilien-gesellschaften. Als Dachgesellschaft umfasst

die GAGFAH S.A. (Société Anonyme) verschiedene deutsche Tochterunternehmen im Bereich der Immobilienwirtschaft. Das Hauptgeschäft ist der Besitz, die Bewirtschaftung, sowie der An- und Verkauf von Wohnungen in der gesamten Bundesrepublik. Diese sind in über 30 Mittel- und Großstädten verteilt, wobei der Schwerpunkt in Dresden, Berlin und Hamburg liegt.

Wohnungsbestand der GAGFAH Top 10-Standorte



Nach dem dritten Quartalsbericht 2014 umfasst das eigene Wohnungsportfolio über 140.000 Einheiten. Hinzu kommen 35.000 Eigentumswohnungen Dritter, die von der GAGFAH verwaltet werden. Damit rangiert diese laut Statista auf Platz 2 in Deutschland, nach der Deutschen Annington mit einem verwalteten Wohnungsstand von 201.100 Wohneinheiten. Auf Platz 3 befindet sich die Deutsche Wohnen Gesellschaft, gefolgt von TAG, GSW und GAG.

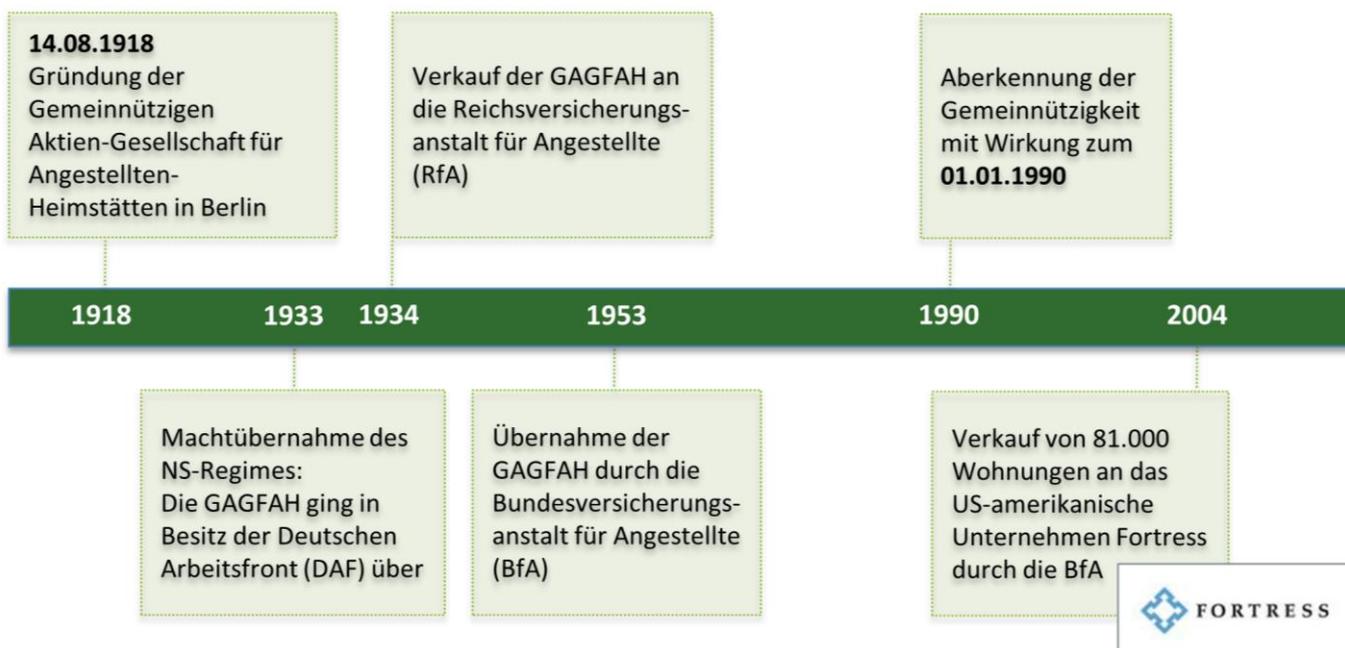
Laut einer repräsentativen Umfrage des European Real Estate Brand Institute (EUREB), auf Basis von 2.109 geführten Interviews im Oktober 2013, belegte die GAGFAH im Markenwertranking Platz 15. Unter den Top 100-Wohnungsunternehmen rangiert der direkte Wettbewerber Deutsche Annington auf Platz 14. Auch die GAG Immobilien AG befindet sich unter den Top 25.

2013 waren 1.567 Mitarbeiter für das Unternehmen tätig und erwirtschafteten ein Jahresergebnis von 3,3 Mio. Euro. Nichtsdestotrotz wies die GAGFAH Schulden in Höhe von 5,687 Mrd. Euro aus (Stand: Dezember 2013).

## GAGFAH: Geschichtlicher Hintergrund

Der Grundstein wurde am 14. August 1918 mit der Gründung in Berlin als „Gemeinnützige Aktien-Gesellschaft für Angestellten-Heimstätten“ gelegt. In der Schlussphase des Ersten Weltkrieges herrschte eine große Wohnungsnot, weshalb sich die deutschen Angestelltenverbände dazu entschlossen aktiv zu werden. Erst später, 1926, wurde die Abkürzung GAGFAH offiziell in den Namen übernommen. Nach der Machtübernahme des nationalsozialistischen Regimes ging die GAGFAH im Mai 1933 in den Besitz der „Deutschen Arbeitsfront“ (DAF) über, wobei die Unternehmensstrukturen aufgelöst und neu besetzt wurden. Bereits ein Jahr später erfolgte ein erneuter Machtwechsel, denn nach langwierigen Verhandlungen löste die „Reichsversicherungsanstalt für Angestellte“ (RfA) die DAF ab.

In der Nachkriegszeit misslangen alle Versuche der Angestelltengewerkschaften die Gesellschaft zurückzuerhalten. Somit übernahm die „Bundesversicherungsanstalt für Angestellte“ (BfA) die GAGFAH im Jahr 1953. Im Oktober 1958 stellte die GAGFAH



die 100.000. Wohnung fertig. Nach den goldenen unproblematischen 1950er Jahren gingen die 1960er Jahre mit steigenden Baupreisen und stark reduzierten öffentlichen Wohnungsbauförderungen einher. Als Reaktion auf 1.262 leer stehende und unverkaufte Immobilien verfolgte die Gesellschaft 1974 einen strengen Sparkurs. In Folge dessen wurde Personal abgebaut und statt den zuvor geplanten Neubauten legte die GAGFAH ihren Schwerpunkt auf die Modernisierung ihres Immobilienbestandes. Aufgrund des Gesetzes zur Überführung der Wohnungsgemeinnützigkeit in den allgemeinen Wohnungsmarkt wurde der GAGFAH mit Wirkung zum 1. Januar 1990 die Gemeinnützigkeit aberkannt.

Im Jahr 2004 erwarb das US-amerikanische Unternehmen Fortress Investment Group die in der GAGFAH gebündelten 81.000 Wohnungen von der BfA zu einem Kaufpreis von rund 3,5 Mrd. Euro. Im Juli 2005 folgte der Kauf der NILEG Immobilien Holding, wobei die Norddeutsche Landesbank 1,5 Mrd. Euro für ihre insgesamt 28.500 Mietwohnungen erhielt. Kurz darauf, wurden alle diese zusammen zur „neuen“ GAGFAH

fusioniert, die sich im Juli 2005 in die Luxemburger Aktiengesellschaft bzw. Dachgesellschaft GAGFAH S.A. formierte. Nur ein Jahr später folgte die Integration der WOBA Dresden. Zu einem Kaufpreis von 1,75 Mrd. Euro wechselten im April 2006 knapp 47.000 Wohnungen ihren Besitzer. Am 19. Oktober 2006 erlebten die Aktien des Immobilienkonzerns GAGFAH S.A. ihr Börsendebüt und stießen dabei bei den Anlegern auf großes Interesse.

Über die Jahre hinweg verschuldete sich der Immobilienkonzern immer weiter. Aus diesem Grund dachte die finanziell stark angeschlagene GAGFAH im Mai 2012 über einen Verkauf der rund 38.000 Wohnungen ihrer Tochter WOBA Dresden nach. Bereits im Februar 2013 wurde der Deal jedoch abgeblasen. Statt des erhofften milliardenschweren Verkaufserlöses, sicherte die Bank of America Merrill Lynch die Refinanzierung des bald fälligen großen Kredits für das einstige WOBA-Portfolio. GAGFAH erhielt ein Darlehen von rund 1,06 Mrd. Euro, wobei es sich dabei um eine der größten Finanzierungen der vergangenen Jahre im deutschen Immobiliensektor handelte.



Bildquellen: Fortress, Dresden Fernsehen, WIWO

---

## **GAGFAH als Marionette zwischen sozialem Wohnungsbau und Kapitalismus**

Nach knapp 75 Jahren Gemeinnützigkeit wandelte sich ab 1990 die Geschäftstätigkeit der GAGFAH vom zentralistischen und staatlich geförderten Unternehmen zum dezentralen Private Equity Konzern.

„Gesunde Wohnungen zu angemessenen Preisen“ wurden zur Zeit der Gründung um 1918 durch die Abwicklung und Verwaltung von Kreditgeschäften realisiert. Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit bildeten der Bau von Einfamilienhäusern, sowie die Finanzierung von Wohnbauten durch die Beschaffung von Hypotheken. Dabei spielte die Unternehmung zunächst nach den Karten ihres größten Anteilseigners: Der Reichsversicherungsanstalt für Angestellte (RfA), die ebenfalls Mitsprache durch Sitze im Aufsichtsrat erhielten. Ganz klar stand für die RfA im Vordergrund, ein privatrechtliches Organ zu schaffen, das Baukredite förderte, Bauvorhaben unterstützte und Wohnungsbestände verwaltete. Als Aktionär zahlte sich die RfA selbst Dividenden in Höhe von fünf Prozent aus. Auch durch die zentralistische Organisation von Berlin aus wird deutlich, dass die sogenannten Heimags (Tochtergesellschaften bzw. Niederlassungen) kaum Gestaltungsfreiräume in ihrer Verwaltungs- und Bautätigkeit besaßen.

Erste Anfänge für größere Eigenverantwortung der Heimags ergaben sich bereits 1924/25 durch das Vorstandsmitglied Arnold Knoblauch. Erst nach Ende des Zweiten Weltkrieges kamen diese Strukturen zum Tragen. Mehr Eigenverantwortung in der Verwaltung und Bautätigkeit der Heimags lag im Krieg begründet, der neue Geschäftsfelder für die GAGFAH aufkommen ließ. So konzentrierte sich das Unterneh-

men auf den Wiederaufbau und die Instandsetzung zerstörter Wohnungen und die Ausweitung der Bautätigkeit auf Eigenheime, Miet- und Eigentumswohnungen.

---

### ***Gelder flossen in der Hauptsache in den steuerbegünstigten oder öffentlich geförderten Wohnungsbau***

---

Die Entwicklung der Geschäftsfelder nahm in den 1970er Jahren eine neue Form an. Bisher betrieb die GAGFAH „Vorratsbau“, d.h. es wurden ausschließlich fertig gebaute Häuser und Wohnungen verkauft. Daraufhin baute die GAGFAH nach Bedarf, so dass die Finanzierung der Gebäude vor Baubeginn erfolgte. Außerdem wurden Modernisierungsarbeiten neben individuellen Einzelbaumaßnahmen zu einem immer wichtigeren Geschäftszweig. Auch hinsichtlich neuer Finanzierungsformen orientierte sich die GAGFAH um. So setzte sie in den 1970er Jahren drei geschlossene Immobilienfonds auf, dessen Gelder in der Hauptsache dem steuerbegünstigten oder öffentlich geförderten Wohnungsbau zuflossen. Bedingt durch Anteilseigner und Geldgeber der öffentlichen Hand entstanden immer mehr dieser Sozialbauten. Ein weiterer Grund für die hohe Konzentration auf soziale Bauprojekte bis in die 1990er Jahre war die Anerkennung der Gemeinnützigkeit. Wohnungsunternehmen wie die GAGFAH verpflichteten sich damit zur Einhaltung folgender zentraler Punkte:

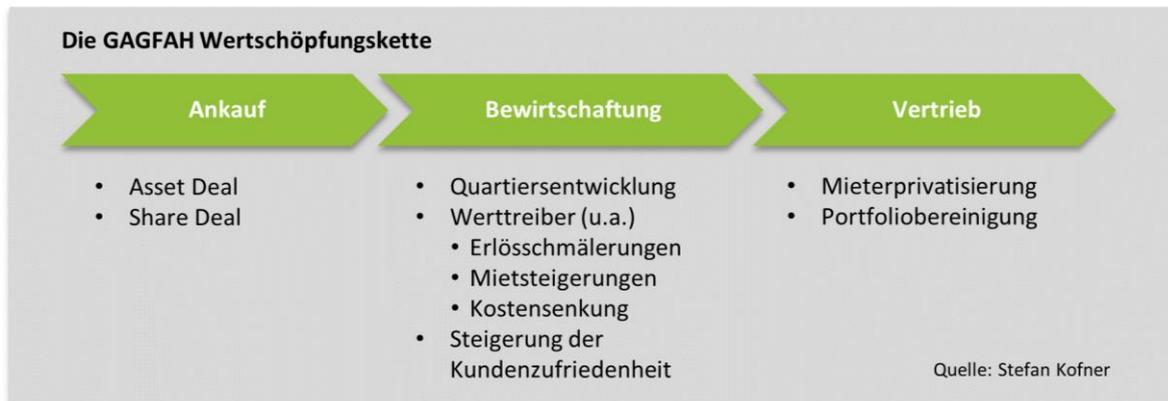
- (1) Bau von Kleinwohnungen,
- (2) sparsame Unternehmensführung mit mieter- und mietpreisfreundlicher Geschäftstätigkeit,
- (3) Ausschluss von Vergünstigungen oder Entschädigungen, die über die gängigen

Beträge in öffentlichen Betrieben hinausgehen,

(4) Vermeidung der Zusammenarbeit mit gewinnorientierten Baubetrieben und

(5) Begrenzung der jährlichen Dividenden an die Gesellschafter auf vier Prozent.

Investment- und Verwaltungsgesellschaft von Private-Equity-Fonds Fortress veräußert wurde, gelangte sie zur heutigen Konzernstärke. Das nun kapitalmarktorientierte Wohnungsunternehmen konzentrierte sich neben dem Kerngeschäft, der Finanzierung und Bewirtschaftung des Wohnbestandes,



Damit gingen weitreichende Steuervorteile einher, so unter anderem die Befreiung von der Körperschafts-, Gewerbe- und Vermögensteuer sowie der Grunderwerbssteuer und der Grundsteuer. Im Hinblick auf den Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg war diese Vorgehensweise eine Entlastung für die Wohnungswirtschaft. Allerdings unterlag das Konzept in den 1990er Jahren auch der Kritik, den Wettbewerb auf dem angespannten Wohnungsmarkt zu verzerren.

In dieser Zeit entwickelte sich immer deutlicher eine divisionale Organisationsstruktur innerhalb der GAGFAH, die von regionalen Vertriebsorganisationen weg hin zu produkt- und branchenbezogenen Vertriebsorganisationen und damit zurück zu einer zentralen Verwaltung führte.

### Kapitalmarktorientierung ...

Nachdem das Gesetz über Gemeinnützigkeit außer Kraft gesetzt und die GAGFAH an die

auch auf die Erweiterung des Bestandes. Dies geschah zum einen über asset deals (Immobilienkäufe) und zum anderen über share deals (Kauf von Anteilen an Kapitalgesellschaften), welche insbesondere durch den Börsengang des Unternehmens 2006 rasant und einfach möglich wurden. Ein weiterer Fokus lag auf der Finanzoptimierung der Gesellschaft. Die Folge dessen: Eine schwere Imagekrise.

**„Die GAGFAH ist Fortress' einzige Cashcow.“**

Um die Mietwohnungen effizienter zu bewirtschaften und somit höhere Gewinne erzielen zu können, wurden verschiedene Werttreiber im Vermietungsgeschäft eingesetzt. Zum einen kam es zu Mietsteigerungen gemäß § 558 BGB und § 559 BGB. Diese erlaubten eine rasche Mietpreisanpassung an die vorherrschenden Marktpreise, wobei – laut GAGFAH – das Steigerungspotenzial

voll ausgeschöpft werden sollte. Zudem wollte man mit gezielten Modernisierungen den Wohnungsleerstand und die Kosten für laufende Instandhaltungsmaßnahmen senken. Weitere Kosten wurden mit Hilfe von Outsourcing, durch die Verschlinkung der Verwaltung und die Zentralisierung der Beschaffung reduziert.

**„Willkommen im Heuschreckenland – Betreten auf eigene Gefahr.“**

Soweit spricht nichts konkret gegen das wirtschaftliche Vorgehen und Handeln des amerikanischen Immobilienkonzerns. Doch die Fortress Investment Group wollte mehr. Neben der GAGFAH mussten auch die anderen Immobiliertöchter für die Schulden von Fortress aufkommen sowie Sonderdividenden ausschütten. Die laufenden Einnahmen der GAGFAH wurden somit zum Großteil an die Aktionäre ausgezahlt. Das Ergebnis: Das Immobilienunternehmen wurde Stück für Stück ausgeschlachtet. Ein GAGFAH-Insider beschrieb dies einmal mit den Worten: „Die

GAGFAH ist Fortress’ einzige Cashcow. Kurzfristig kann man dort sehr gut Geld herausziehen.“ Ähnlich äußerte sich auch die Immobilien Zeitung: „Die GAGFAH wird behandelt wie ein Steinbruch.“ Und die Financial Times warnte: „Willkommen im Heuschreckenland – Betreten auf eigene Gefahr.“

**... auf Kosten der Mieter**

Dass dies nicht nur ein rein reißerisches Statement war, zeigen diverse Beschwerden von Mietern über Missstände in und an GAGFAH Immobilien. 720 Wohnungen in Wuppertal-Rehsiepen gehören dem Immobilienkonzern. Eine Frau, 72 Jahre, bewohnt eine dieser Wohnungen. Es tropft von der Decke. Ein Eimer fängt das Wasser auf. „Wenn es schlimm regnet, läuft sonst das Wasser die Treppe runter bis in die Wohnung da unten.“ Auch der Rest des Hauses macht keinen besseren Eindruck. Die Tapete weist Löcher auf, im Treppenhaus breitet sich Schimmel aus und von der Fassade fallen die Schieferplatten ab. Andere

**Kernpunkte der Dresdner Sozialcharta**

Quelle: GAGFAH

**Mieterschutz**

- Zielgruppe: Mieter zum Stichtag der Privatisierung
- Laufzeit: 10 Jahre (ausgenommen die Belegungsbindungen)
- Mietbegrenzungen: individuelle und kollektive Kappungsgrenze
- 15% Privatisierungsrabatt beim Verkauf an begünstigte Mieter, Bemessungsgrundlage: Marktwert in unvermietetem Zustand
- Luxusmodernisierungen: Bezugsgröße ist der im eigenen Bestand in den letzten drei Jahren erreichte Standard
- Instandhaltung: mindestens 5 €/m<sup>2</sup> jährlich

**Soziale Ziele**

- Belegungsbindungen: 8000 Wohnungen für 10 Jahre, Option für weitere 10 Jahre

**Städtebauliche Ziele**

- Stadtentwicklung: Beitrag zum Integrierten Stadtentwicklungskonzept

**Wirtschaftliche Ziele**

- Weiterverkaufsbeschränkungen: Übertragung von Anteilen für 10 Jahre nur mit Zustimmung der Stadt Dresden, Verpflichtung mindestens 35.000 Wohnungen 10 Jahre lang zu halten

---

Wohneinheiten berichten von nicht funktionierenden Heizungen, undichten Fenstern oder sogar von abstürzenden Aufzügen.

Zwar investiert die GAGFAH in die Modernisierung einzelner Objekte, jedoch spart sie auch das meiste Geld durch nicht durchgeführte, aber längst benötigte Instandhaltungsmaßnahmen und Reparaturen ein. Die Interessen der Mieter spielen dabei keine große Rolle. So unterzeichnete die GAGFAH zwar im Zuge der Privatisierung der WOBA Dresden im April 2006 beispielsweise die Dresdner Sozialcharta, die den Mietern über die gesetzlichen Regelungen hinaus Schutz geben sollte. Bei der genauen Betrachtung der darin enthaltenen Auflagen muss man feststellen, dass diese zum Teil nicht über den gesetzlichen Mieterschutz hinausgingen oder von Seiten des Immobilienkonzerns nicht eingehalten wurden.

---

*„Das ist verdammt wenig.“*

---

Die Dresdner Sozialcharta legt z. B. fest, dass Mietpreise nicht beliebig ansteigen dürfen und jedes Jahr mindestens fünf Euro pro Quadratmeter in Instandhaltung investiert werden muss, wobei es sich dabei nicht um Luxussanierungen handeln darf. Laut Stefan Kofner, Professor für Wohnungs- und Immobilienwirtschaft an der Hochschule Zittau/Görlitz, stellte der geforderte Investitionsaufwand für die GAGFAH allerdings kein Problem dar. Die Instandhaltungskosten beliefen sich 2009 auf gerade einmal 6,61 Euro pro Quadratmeter. 2008 waren es noch 8,33 Euro. „Das ist verdammt wenig.“ Im Vergleich dazu gaben kommunale Wohnungsunternehmen durchschnittlich 14 bis 16 Euro pro Quadratmeter aus. Die GAGFAH selbst sah keinen Handlungsbedarf. „Wir investieren ordentlich in die Instandhaltung

unserer Wohnungen“, sagte eine GAGFAH-Sprecherin. „Damit halten wir unsere Wohnungen auf einem vernünftigen Standard.“

Für weiteren Ärger sorgte die „kollektive Kappungsgrenze“, da diese, nicht wie geplant, eine effektive Preisbindung für das Immobilienunternehmen darstellte. Konkret handelt es sich bei der kollektiven Kappungsgrenze um eine auf den Durchschnitt des Gesamtbestandes bezogene Mieterhöhungsbegrenzung in Höhe der Inflationsrate zuzüglich drei Prozent pro Jahr. Hauptkritikpunkt ist, dass eine reale Mieterhöhung von drei Prozent jährlich durchaus an der Obergrenze des Zumutbaren liegt. Mieterhöhungen nach Modernisierungen werden dabei nicht angerechnet. Des Weiteren steht es der GAGFAH zu, nicht vorgenommene Mieterhöhungen zeitlich unbegrenzt nachzuholen. Der „individuellen Kappungsgrenze“, die für Wohnungen gilt, deren Mieten um mehr als 20 Prozent unter der ortsüblichen Vergleichsmiete liegen, wird mehr Schutzwirkung gegen Mietsteigerung nachgesagt. Allerdings fehlte es hier an effektiver Kontrolle.

---

*„Mieterhöhungen durchaus an der Obergrenze des Zumutbaren“*

---

Die Dresdner Oberbürgermeisterin antwortete auf eine Anfrage der Stadträtin Sabine Friedel (SPD) am 10. Juni 2009 wie folgt: „Die detaillierten Daten liegen der Stadtverwaltung nicht vor und unterliegen auch nicht der Berichtspflicht der GAGFAH/WOBA. Es greift ein Kontrollmechanismus in der Datenverarbeitung der GAGFAH/WOBA. Die Stadtverwaltung wird nur bei direkter Ansprache durch die Mieter tätig.“



Dies sind nur zwei Beispiele dafür, dass ein effektiver Mieterschutz bei kapitalmarktorientierten Wohnungsbaugesellschaften nicht zwangsläufig durch eine Sozialcharta gewährleistet wird. Insbesondere vage Formulierungen in den Verträgen, sowie eine zeitliche und sachliche Begrenzung der Vorgaben machen den Aktiengesellschaften eine wertsteigernde Bewirtschaftung einfach.

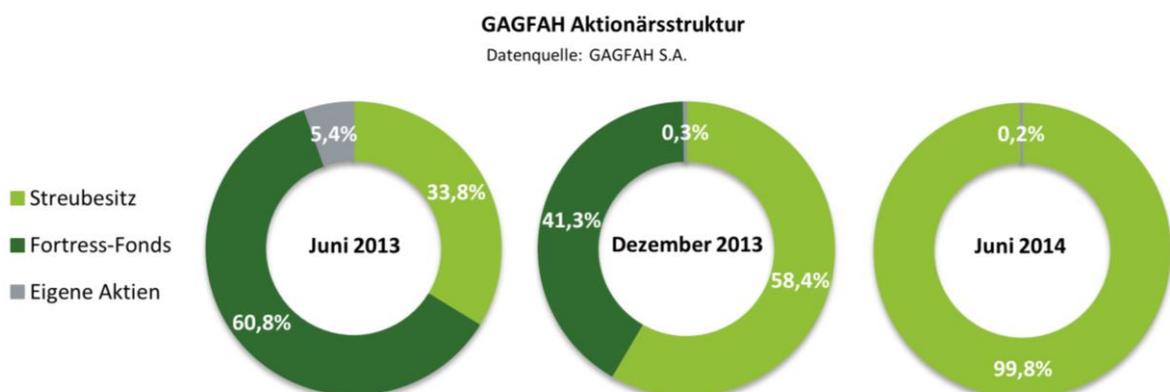
### Ende des Marionettenspiels

Im Juni 2014 verkaufte der US-Finanzinvestor Fortress nach zehn Jahren Beteiligung seine restlichen GAGFAH-Anteile von ehemals über 60 Prozent. Diese Aktien befinden sich seitdem im Streubesitz. Ein GAGFAH-Sprecher kommentierte dies als „der letzte logische Schritt nach

einem langen Engagement.“ Unterm Strich: Nachdem die deutsche Wohnungsbaugesellschaft restrukturiert und vor allem ausgeschlachtet worden ist, trennte man sich von ihr und verkaufte sie weiter.

### GAGFAH – ausgeschlachtet und verkauft

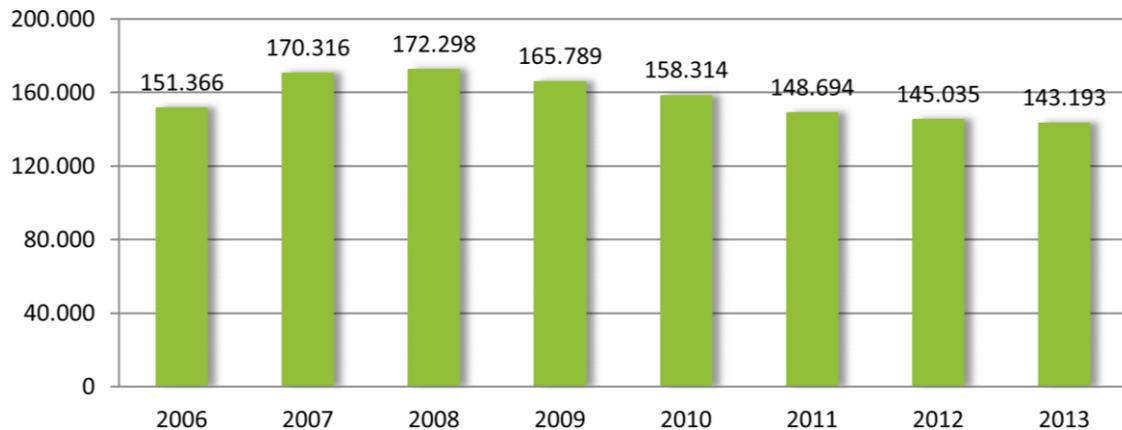
Die neue Situation stellt jedoch auch eine große Chance für den Wohnungskonzern dar. Die Börse und andere Investoren reagierten erleichtert auf den Ausstieg von Fortress. Der Aktienkurs kletterte zeitweise auf über 15 Euro je Aktie an und bestätigte damit eindeutig einen positiven Wachstumstrend, der bis heute anhält. Der Komplettausstieg von Fortress führte zu einem grundlegenden Wandel in der



---

### Bestand an Wohnungen der Wohnungsgesellschaft GAGFAH in Deutschland in den Jahren 2006 bis 2013

Quelle: Statista 2014



Aktionärsstruktur. Nunmehr sind 99,8 Prozent aller Aktien im Streubesitz. Der größte Aktionär ist laut dem aktuellen Quartalsbericht Lansdowne Partners mit einem Aktienanteil von 8,5 Prozent.

Die GAGFAH selbst spricht in ihrem Geschäftsbericht 2013 von einem „Turnaround“. Viel Vertrauen sei in den letzten Jahren verloren gegangen, das es wieder aufzubauen gelte. Verantwortlich für den dringenden Strategiewechsel ist insbesondere der seit April 2013 amtierende CEO Thomas Zinnöcker. Dieser plant, seinen Fokus auf die Kerngeschäfte der GAGFAH zu legen, d.h. auf das Management und den Kauf und Verkauf von Wohnimmobilien in Deutschland.

Nach seiner Devise müsse die GAGFAH in Zukunft stärker wohnungswirtschaftlich und weniger finanztechnisch geführt werden. Einem Sprecher der GAGFAH zufolge stehe das Unternehmen nun auf eigenen Beinen und verfüge über eine klare Strategie.

Zu hoffen ist, dass mit der Ernennung von Thomas Zinnöcker zum Vorstandsvorsitzenden die Ära der ständigen Wechsel an der

Konzernspitze ein Ende hat. Insbesondere durch den Skandal über einen möglichen Insiderhandel bei der GAGFAH, geriet die Konzernführung zusehends in Verruf. Im Zuge dessen erstattete die BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht) im Jahr 2011 Anzeige gegen fünf führende Manager des Unternehmens. Zinnöcker soll den Konzern fortan auf die Zukunft ausrichten. Der 53-jährige Diplom-Kaufmann verfügt über weitreichende Kompetenzen und langjährige Berufserfahrung innerhalb der Immobilienwirtschaft. Unter anderem war er schon als Vorstandsvorsitzender der GSW Immobilien AG tätig, die er zu einem führenden börsennotierten Immobilienunternehmen in Deutschland entwickelte.

---

***Mit Thomas Zinnöcker geht die Ära der ständigen Wechsel an der Konzernspitze zu Ende***

---

Nach dem Zwischenbericht von September 2014 will die GAGFAH bis Ende 2017 ihre Leerstandquote von aktuell 3,6 Prozent auf 2,5 Prozent verringern. Gleichwohl ist eine jährliche Steigerung der Nettokaltmieten

---

von über 2 Prozent für die nächsten Jahre angedacht. Damit wird das Mietsteigerungsniveau der letzten Jahre fortgesetzt. Ebenso ist eine jährliche Erhöhung der Dividende um 3,5 bis 4 Prozent je Aktie vorgesehen. Für 2015 wird weiterhin der Trend zur Portfoliobereinigung zu beobachten sein. Dies bedeutet, dass unattraktive Immobilien veräußert werden, wobei aktuellen Mietern ein Vorkaufsrecht gewährt wird.

Die GAGFAH clustert ihren Wohnungsbestand in drei Kategorien ein: Top 30-Städte, übriger Kernbestand und regionaler Non-Core-Bestand. Allein 2015 wird eine Veräußerung von 700 bis 800 Wohneinheiten im Privatisierungsprogramm und rund 3.000 sonstige Immobilieneinheiten vorwiegend aus dem regionalen Non-Core-Bestand angestrebt. Dies soll maßgeblich zur Reduzierung der Leerstandquote beitragen, insbesondere im Non-Core Bereich, in dem derzeit über 7,9 Prozent aller Immobilien leer stehen. Durch diese Veräußerungsstrategie stünde der Unternehmung ein freier Cashflow von 40 bis 50 Mio. Euro zur Verfügung, der in die Erhaltung und Sanierung des restlichen Portfoliobestandes investiert werden oder zu einer Verbesserung der Kapitalstruktur führen könnte.

---

### *Großstädte im Visier*

---

Die kontinuierliche Strategie der Portfoliobereinigung über viele Jahre hinweg führt zu einer Konzentration des Wohnungsbestandes auf die Top 30-Städte in Deutsch-

land. Langfristig sichert diese Ausrichtung steigende Mieteinnahmen, wertstabile Immobilienwerte und sinkende Leerstandquoten, da im Zuge der Urbanisierung auch in Zukunft davon auszugehen ist, dass immer mehr Leute vom Land in die Städte ziehen werden.

---

*„Es blieben Potentiale liegen, die wir jetzt heben können.“*

---

Mit der Fortress als einstiger Mehrheitseigner hat die GAGFAH harte Zeiten hinter sich: Enorme Refinanzierungsbemühungen, Streit beim geplanten Verkauf der WOBA Dresden und zeitweise geringe zur Verfügung stehende finanzielle Mittel. Nach dem Ausstieg der Fortress verfolgt die GAGFAH nun andere Ziele. Investitionen in Bestand, Zukäufe und in die Zufriedenheit der Mieter stehen auf dem Plan. Doch auch den Jahren der Ausbeutung durch die Fortress kann GAGFAH-COO Nicolai Kuß etwas Positives abgewinnen: „Es blieben Potentiale liegen, die wir jetzt heben können.“ Thomas Zinnöcker zeigte sich äußerst zufrieden über die Entwicklung des bisherigen Geschäftsjahres 2014: „Der Geschäftsverlauf der ersten sechs Monate hat unsere Erwartungen erfüllt und zum Teil sogar übertroffen. Wir sind sehr zuversichtlich für den weiteren Verlauf des Jahres [...]“ Es bleibt jedoch abzuwarten, inwiefern die geplanten Vorhaben in die Tat umgesetzt werden, wie erfolgreich diese sind und ob die GAGFAH dadurch in eine stabile Zukunft steuern kann.

# Dreikampf zwischen GM, VW und Toyota

## Wer macht das Rennen?



Seit Jahren spielt sich der Kampf um die Spitze unter den Automobilherstellern zwischen den drei Konkurrenten Volkswagen, General Motors und Toyota ab. Kann der erfolgreichste deutsche Automobilkonzern am aktuellen Spitzenreiter vorbei ziehen und die hochgesteckten Ziele der „mach 18“ Strategie erreichen? Welche aktuellen Prognosen und Trends bewegen den Markt? Wie reagiert die Branche auf das Vordringen von Google, Apple und Co. auf den Automobilssektor und was haben die veränderten Bedürfnisse der Kunden damit zu tun? Antworten auf diese und viele weitere Fragen liefert der nachfolgende Beitrag von Stephanie Günther, Franziska Liebmann, Florian Stach und Ralf Millner.

Laut Handelsblatt befindet sich die bereits 128 Jahre alte Automobilindustrie in einem gewaltigen Umschwung. Bis 2025 soll sich die PKW Nachfrage von derzeit circa 70 Mio. Fahrzeugen auf 90 Mio. erhöhen. Für die Automobilhersteller bedeutet dies viele neue Chancen, aber auch zahlreiche Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Für alle drei Konzerne steht viel auf dem Spiel: sie müssen mit alten Tabus brechen und sich ein Stück weit neu erfinden.

Wer die Entwicklungen der Automobilindustrie und die Märkte verfolgt, weiß wie schwer es ist in dem intensiven Wettbewerb zu bestehen. Ohne diesen Wettkampf würde jedoch früher oder später Stillstand folgen. Hier gilt wie in keiner anderen Branche: ohne Fortschritt kein Wachstum! Auf dieses aber sind die Autobauer und die gesamte Weltwirtschaft angewiesen. Die Frage, die sich dennoch stellt, ist inwiefern der Kampf um die Spitze des Weltmarkts tatsächlich noch sinnvoll ist? Bringt dieses intensive Streben vielleicht eher negative Konsequenzen mit sich? Ab wann

überwiegt die Einsicht, den Kampf zu beenden und sich mit Platz zwei zufrieden zu geben? Besteht überhaupt die Notwendigkeit, Marktführer zu sein oder gibt es alternative Strategien für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen?

**„Mit unserem Streben nach Innovation, Perfektion und verantwortungsvollem Handeln wollen wir bis 2018 an der Spitze der Automobilindustrie stehen – ökonomisch und ökologisch.“**

Prof. Dr. Martin Winterkorn



Quelle: autogramm

### Eine Vision!

Der Volkswagen Konzern hat sich ehrgeizige Ziele gesetzt: VW möchte der größte Automobilproduzent der Welt werden. Kompromisslos wird diese Ausrichtung verfolgt. Bis 2018 hat sich der Konzern der ganzheitlichen Strategie „mach18“ verschrieben. Im Zuge dessen will sich VW zum innovativsten Volumenhersteller der Welt entwickeln.

Um diese Strategie zu verwirklichen, setzt Volkswagen auf die folgenden vier Einzelziele:



Hochgesteckte Ziele – aber auch realistisch? Wir gehen der Sache nach!



## Zahlen, Daten, Fakten

### - die Konzerne im Vergleich



**Volkswagen**

Sitz: Wolfsburg, DE  
Gründungsjahr: 1937  
572.800 Mitarbeiter  
12 Marken



**Toyota**

Sitz: Tokyo, JP  
Gründungsjahr: 1937  
338.874 Mitarbeiter  
>10 Marken



**General Motors**

Sitz: Detroit, US  
Gründungsjahr: 1908  
Neugründung: 2009  
219.000 Mitarbeiter  
13 Marken

Ein Dreikampf ist entbrannt: Toyota, General Motors und Volkswagen ringen darum, wer weltweit der größte, absatzstärkste und damit erfolgreichste Automobilhersteller ist. Die Entwicklung der Rangfolge der drei Unternehmen ist erstaunlich. Dass die Deutschen dauerhaft so weit oben mitspielen, ist neu. Das Automobil wurde zwar in Deutschland erfunden, aber erst die Amerikaner Ford, General Motors und Chrysler machten es zur Massenware. In den Jahren 1931 bis 2007 war GM der weltweit größte Automobilhersteller. Durch immense Absatzprobleme verlor GM 2008 diese Stellung an Toyota. Seither gibt es mehrere schnelle Wechsel an der Spitze. So konnte sich Volkswagen bereits 2012 für einen kurzen Zeitraum auf Platz eins setzen. Diese Tatsache war jedoch nicht der Stärke des VW-Konzerns geschuldet, sondern vielmehr den Schwächephasen der Konkurrenz. GM beispielsweise hat bis heute mit den Spätfolgen seiner Insolvenz zu kämpfen und Toyota haderte mit Absatzeinbrüchen durch Naturkatastrophen und Qualitätsmängeln.

Im Oktober 2014 erreichte Volkswagen einen „persönlichen“ Rekord, indem der Konzern erstmals über acht Mio. Verkäufe in nur zehn Monaten erreichte. Laut McKinsey-Analysten könnte der VW-

Konzern im Gesamtjahr 2014 weltweit auf einen Absatz von 10,1 Mio. Pkw und leichten Nutzfahrzeugen kommen. Das Absatzziel der „mach18“ Strategie, 10 Mio. Fahrzeuge zu verkaufen, würde somit bereits 2014 erreicht werden. Doch auch Toyota und die Opel-Mutter General Motors rechnen mit einem Absatz von leicht über 10 Mio. Fahrzeugen.

### Auf den Spuren des Rendite-Primus

Aber was bringt diese Kraftmeierei, die sich an reinen Absatzzahlen orientiert? Richtig, man wolle spätestens 2018 die weltweite Nummer eins sein und so wie es derzeit laufe, könne man das deutlich vor dem Zieljahr schaffen. Aber die Unterschiede der drei Automobilhersteller werden weniger an der Anzahl der verkauften Autos deutlich, sondern an der Marge, also an dem was sie verdienen. Bei der Ertragskraft liegt Toyota (noch) deutlich vorne. Nicht zuletzt durch die günstigen Wechselkurse der Japaner. Toyotas operative Rendite belief sich im Jahr 2013 auf 8,9%. Volkswagen konnte mit 6,3% nicht mit Toyotas Ergebnis mithalten.

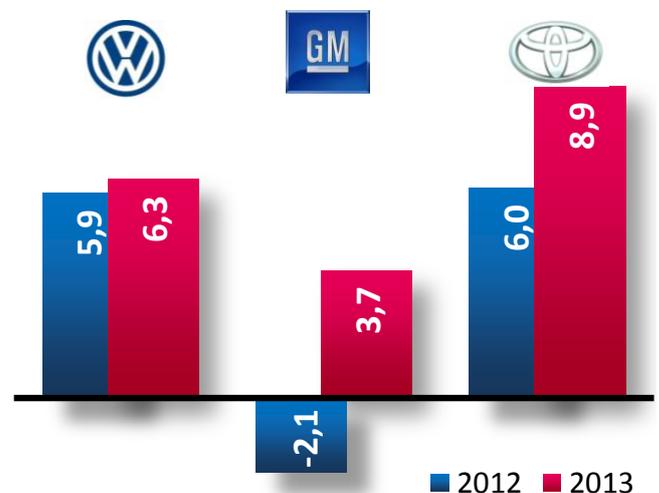


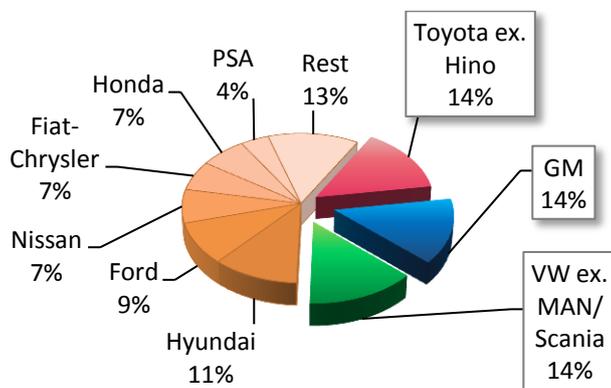
Abb.: Operative Renditen im Vergleich

Quelle: Bloomberg



General Motors ist sogar hinter seine zwei Konkurrenten auf den dritten Platz abgerutscht (Operative Rendite: 3,7%). Allerdings hat GM mit anderen Voraussetzungen zu kämpfen. Durch die Insolvenz im Jahre 2009 ist GM bis heute mit der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens beschäftigt. Zudem brach der Gewinn wegen der hohen Kosten für millionenfache Rückrufe ein.

Aus Produktionssicht liefern sich die drei Wettbewerber mit einem seit 2009 stetigen Ouputanstieg auf bis zuletzt knapp 30 Mio. Einheiten in 2013 ein enges Rennen unter-einander. Im Jahresschnitt teilen sie sich ein Drittel des Gesamtmarktes, wobei sie alle in Folge des 2008er Crashes und das Auslaufen der Abwrackprämien überproportional an Produktion eingebüßt haben.

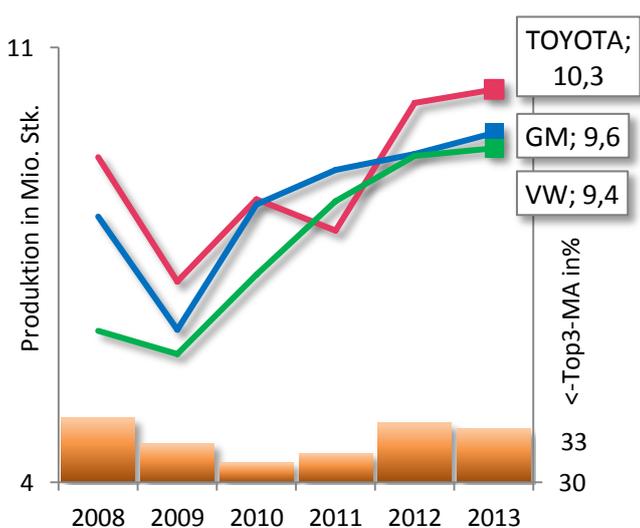


**Abb.: Marktanteile 2013 nach Absätzen global**  
Quelle: oica

Beachtlich ist, wie sich der gefallene Branchenkrösus GM nach seiner Insolvenz und Verstaatlichung 2009 wieder aufrappeln konnte und mittlerweile wieder unter den Top3 rangiert. Damals fielen die weltweiten Absatzzahlen GM's um 20% und führten zu einem kumulierten Verlust von knapp 70 Mrd. USD in nur zwei Jahren! Laut Center for Automotive Research konnte durch die darauf folgende Staatsrettung Schlimmeres verhindert, 1,2 Mio. Arbeitsplätze und 34,9 Mrd. USD an Steuereinnahmen gesichert werden. Seit Ende 2013 ist Konzern wieder privatisiert und seitdem auf die Überholspur zurückgekehrt.

### VW setzt nicht nur auf Absatzzahlen

Bei Volkswagen fällt der Gewinn je nach Sparte extrem unterschiedlich aus. Während die Nobel-Töchter Audi und Porsche mit zweistelligen Renditen von 10,1 Prozent bzw. 18 Prozent im Premiumsegment vorneweg fahren, schwächeln derzeit alle Volumenmarken des Konzerns. Das größte Sorgenkind ist momentan die Konzernkernmarke VW, die aktuell nur auf eine Marge von zwei Prozent vor Zinsen und Steuern kommt. Der Grund hierfür liegt in der anspruchsvollen Technik, die VW in Fahrzeuge baut, welche auf dem Massenmarkt für Massenpreise abgesetzt werden. Vergleichsweise hohe Kosten können also nicht ausreichend durch entsprechende Preise kompensiert werden.



**Abb.: globaler Fahrzeugoutput und gemeinsamer Marktanteil**

Quelle: oica

Die Rentabilität der Kernmarke soll nun durch ein striktes Sparprogramm gesteigert werden. Man erhofft sich davon Kosteneinsparungen von fünf bis sechs Mrd. Euro. 800 Mio. Euro möchte VW-Chef Winterkorn allein im Einkauf sparen und 500 Mio. in den jeweiligen Teilewerken. Dazu je eine Milliarde in Vertrieb, Entwicklung und Produktion. Der nachhaltigste Beitrag zum Sparerfolg des Konzerns soll der neue Modulare Querbaukasten (MQB) sein. Momentan kann dieser aber die Erwartungen noch nicht erfüllen. Wie bei jedem Sparprogramm bleiben auch hier Diskussionen nicht aus. Nach Winterkorn sollte man diese Maßnahme eher als ein Effizienzprogramm ansehen. Volkswagen möchte diese Problematik auf keinen Fall auf den Rücken der Belegschaft austragen. Im Gegenteil, der VW-Vorstandsvorsitzende möchte



die Belegschaft hinter sich wissen und deshalb kommt es nicht in Frage, Stammpersonal abzubauen.

## Exkurs: Modularer Querbaukasten



MBQ ist eine markenübergreifende Produktions-Plattform, welche die Fahrzeugproduktion vereinheitlichen soll.



Der MBQ bietet die Möglichkeit verschiedene Antriebsarten in identischer Einbaulage zu integrieren.

Quelle: Auto Motor Sport

Trotz des angestrebten Sparkurses will Volkswagen, wie jüngst in einer Aufsichtsratssitzung beschlossen, bis 2019 knapp 86 Mrd. in neue Standorte und Technologien investieren. Diese zunächst verwirrende Handlungsweise begründete Winterkorn so: "Der hohe Innovationsdruck und die steigenden Anforderungen aus der CO2-Gesetzgebung an die Automobilindustrie erfordern auch in Zukunft hohe Entwicklungsausgaben". Die Priorität liegt hier deutlich auf den Investitionen für neue Produkte und Produktionsstätten auf dem chinesischen Markt.

## Kult um die Kultur

Wenn man die drei Hersteller vergleicht, wird ein großer Unterschied im Hinblick auf die Unternehmenskulturen deutlich. Volkswagen fährt, wie GM auch, eine Mehrmarkenstrategie. Anders als General Motors lassen sie den Marken jedoch Eigenständigkeit - jede Marke, jedes Produkt wird personalisiert und erhält seine eigene Identität. Das entwickelt beim Kunden ein Begehren. Diese Strategie der Markenidentität ist den Japanern fremd. Ihr Design wird als gesichtslos betrachtet. Dies wirft den Toyota-Konzern gerade auf dem europäischen Markt sowie bei den Chinesen, die einen design- und markenorientierten Geschmack aufweisen, zurück. Die Japaner tun sich auf Märkten schwer, in denen das Auto als ein wichtiges Statussymbol gilt. Toyota allerdings macht diesen Mangel an Produktfetisch mit Produktivität, Effektivität und Disziplin wett. Der japanische "Toyotismus", so wird die Unternehmenskultur von Toyota bezeichnet, ist die Lehre von der kontinuierlichen Verbesserung aller Prozesse verbunden mit schlanker Fertigung. Bei Betrachtung dieser Effizienzsteigerungen in der Produktion, weist VW noch einiges Verbesserungspotenzial auf.

## Weltmarkt im Überblick

Die Automobilindustrie hat sich weltweit von der Wirtschaftskrise erholt. Der erwartete Gesamtgewinn der größten Automobilhersteller, so schätzen Analysten von McKinsey, kann sich bis 2020 von derzeit 50 Mrd. Euro um über 50% auf 79 Mrd. Euro erhöhen. Allerdings werden auch deutlich mehr Unsicherheiten auf die Hersteller zukommen. Dabei spielen unter anderem die Spannungen in Russland, Strukturprobleme in Frankreich und Italien sowie die wirtschaftlichen Probleme in Argentinien und Brasilien eine entscheidende Rolle für die weltweite Autokonjunktur.

Trotz des prognostizierten Wachstums geben Analysten von pwc zu Bedenken, dass dieses Wachstum daher regional ein sehr unterschiedliches Tempo annimmt. Treiber sind die wachsenden Märkte in China, den USA und Europa.

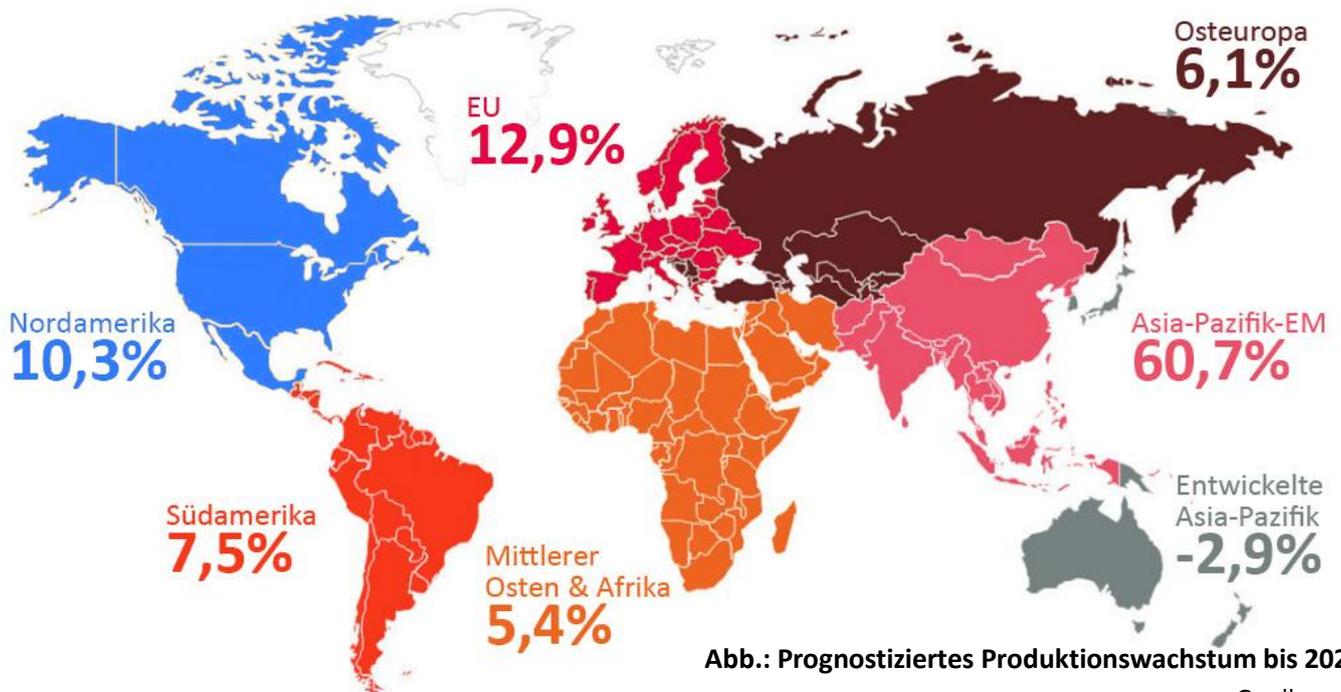


Abb.: Prognostiziertes Produktionswachstum bis 2020

Quelle: pwc

### BRIC-Party für die Autobauer vor dem Aus?

Im letzten Jahrzehnt sahen die Automobilbauer die BRIC-Staaten als einen konstanten Wachstumsmotor, da die Verkaufszahlen stetig stiegen. Doch damit ist es nun vorbei, die Neuzulassungen sind erstmals seit 2009 wieder rückläufig. In Indien fehlt beispielsweise die Infrastruktur und in Russland ist man zu abhängig von der Gas- und Ölindustrie, die mit dem neuerlichen Ölpreisverfall in die roten Zahlen rutschen wird. Russlands Automarkt wurde in der jüngsten Vergangenheit als eine der größten Hoffnungen der Branche gehandelt. Doch nicht erst seit dem Ukraine-Konflikt zeigt sich: Die Prognosen waren überzogen. Für einige Hersteller könnten sich diese Entwicklungen als ein teures Unterfangen herausstellen, daher haben einige Produzenten bereits die Notbremse gezogen – so auch Volkswagen.

Auch auf der Produktionsseite werden hinsichtlich der Verschiebungen auf den Absatzmärkten Unterschiede deutlich – allerdings positiver Art. Bis 2019 werden rund zwei Drittel aller Fahrzeuge in China und den asiatischen Schwellenländern produziert. Bis 2020 ist sogar mit einem Produktionswachstum von fast 61% zu rechnen. Somit kann von den BRIC-Staaten einzig das Land der Mitte dem Negativtrend eines sinkenden Wachstums entfliehen.

### CHINA – der wichtigste Schauplatz auf dem Weg an die Spitze

Mittelfristig wird auch das Wachstum in China nicht mehr zweistellig sein, jedoch deutlich höher als auf den meisten anderen Volkswirtschaften. Experten erwarten bis 2019 rund 27,7 Mio. Neuwagenverkäufe. China bleibt somit der interessanteste Absatzmarkt für die Automobilhersteller. Auch der Fakt, dass von 1,3 Mrd. Chinesen nur fünf Prozent ein Auto besitzen, lässt auf ein hohes Potenzial schließen. Darüber hinaus halten es die Analysten der Boston Consulting Group für wahrscheinlich, dass drei Viertel der chinesischen Autobesitzer die Automarke wechseln werden. Hieraus wird ein starker Wettkampf zwischen den Autoherstellern entstehen. Vor allem die deutschen Autobauer konnten bereits in den letzten Jahren einen kontinuierlich steigenden Absatz in China ausmachen. Vor allem der Volkswagen-Konzern, mit den Marken Volkswagen, Audi und Skoda, führt mit einem Marktanteil von 17% unter den westlichen Autobauern. Die Japaner, Amerikaner und Koreaner sind ihnen jedoch dicht auf den Fersen.

Das Standardproduktionsmodell ist dabei das Joint Venture zwischen einem chinesischen Staatsunternehmen und einem ausländischen Partner. Die chinesische Regierung stellt diese Restriktion an ausländische Unternehmen. Ohne ein solches kooperatives Joint Venture mit einem einheimischen

Unternehmen wäre es für die ausländischen Autobauer nur schwer möglich auf dem chinesischen Markt aktiv zu sein.

Chinesische Staatsunternehmen und ihre Joint Venture
SAIC + JV (VW and GM)
FAW = JV (VW and GM)
DONGFENG + JV (PSA, HONDA, KIA and NISSAN)
CHANGAN + JV (PSA, FORD and SUZUKI)
BAIC + JV (HYUNDAI and MERCEDES)
BRILLIANCE groupe + JV (BMW)
GUANZOU AUTO INDUSTRY + JV (TOYOTA and HONDA)

In das China-Geschäft setzen die Autobauer viel Vertrauen – zu Recht! Volkswagen verkauft jedes dritte Fahrzeug in der Volksrepublik. Der Konzern verlängerte deshalb dieses Jahr seine Partnerschaft mit dem Gemeinschaftsunternehmen FAW bis 2041 und mit ihrem zweiten Joint-Venture-Partner SAIC bereits 2002 bis zum Jahr 2030. China-Vorstand Jochem Heizmann sagte in einem Interview mit der Wirtschaftswoche dazu: **„Unser Erfolg in China wäre ohne unsere langjährigen Joint-Venture-Partnerschaften nicht möglich gewesen.“** Volkswagen ist mit über 1000 Händlern in China vertreten. VW plant bis zum Jahr 2019 Investitionen in Höhe von 22 Mrd. Euro auf dem chinesischen Markt.

Auch General Motors ist in China mit zehn Joint Ventures und zwei eigenen Unternehmen gut aufgestellt. 2013 wurden erstmals mehr Autos in China als auf dem US-Heimatmarkt verkauft. Bis 2018 will GM 14 Mrd. US-Dollar in neue Fabriken und Fahrzeuge auf dem chinesischen Markt investieren. Für Toyota stellt der chinesische Markt ein Sorgenkind dar. Es sind seit 2002 Absatzrückgänge zu verzeichnen. Die Gründe hierfür lagen zum einen an öffentlichen Aufrufen zur Boykottierung japanischer Anbieter seitens der chinesischen Regierung. Auslöser waren Streitigkeiten um eine Inselgruppe im Ostchinesischen Meer. Weiterhin halten mögliche chinesische Kunden die Japaner für zu bieder und optisch nicht ansprechend. Aus diesem Grund kann Toyota nicht mit GM und VW auf dem chinesischen Markt mithalten.

Fakt ist jedoch, alle drei Hersteller sehen China als deren entscheidenden Wachstumsmarkt für die nächsten Jahre an und treffen entsprechende Vorkehrungen, um sich bestmöglich zu profilieren. Allerdings könnten den Autobauern verschiedene Restriktionen der chinesischen Regierung die Laune vermiesen. Denn diese will beispielsweise E-Mobilität als Waffe gegen ausländische Autobauer nutzen. So könnten sie deren Dominanz beschneiden und die inländischen Hersteller zu Marktführern der Elektromobilität machen. Der Regierungsplan sieht konkret vor, dass bis 2020 fünf Mio. E-Fahrzeuge auf den dortigen Straßen unterwegs sein sollen. Dies soll preislich durch staatliche Subventionen gefördert werden – jedoch nicht für Importfahrzeuge. Weiterhin gibt es aufgrund der immensen Luftverschmutzung in sechs Megacities in China Restriktionen bei der Neuzulassung von Fahrzeugen. Elektrofahrzeuge sind jedoch von den Zulassungsbeschränkungen ausgenommen. Dies wird ein Grund sein, warum beispielsweise Volkswagen eine Elektrooffensive in China starten will. Das Ziel ist es 20 Modelle mit Elektroantrieb in den nächsten vier Jahren auf den Markt zu bringen. Dabei setzt VW auf eine andere Strategie als die deutsche Konkurrenz, die eigens für den chinesischen Markt ein Auto entwickeln. Das Stichwort heißt Elektrifizierung! Durch VW's flexible modulare Bauweise kann quasi jedes Modell auch als eine E-Version gefertigt werden.

## Europa

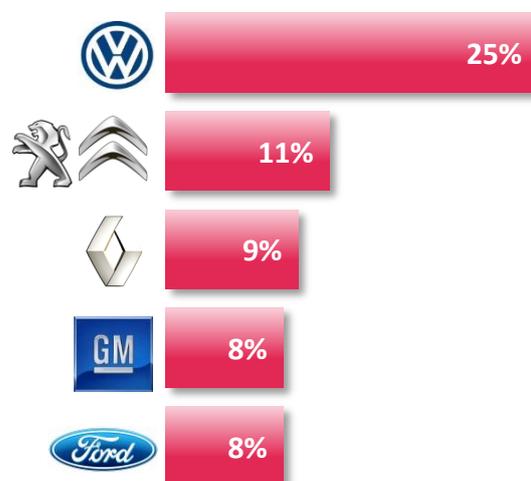


Abb.: Marktanteile Europa nach Absatz 2013

Quelle: statista



Auch der europäische Markt scheint sich wieder auf einem positiven Weg zu befinden. Im Oktober 2014 stieg der PKW-Absatz im Vergleich zum Vorjahr um knapp sechs Prozent auf circa eine Million Neuwagen. Experten schätzen einen Zuwachs des Absatzes auf knapp 15 Mio. Pkw bis zum Jahr 2019. Auch die Produktion könnte bis 2020, laut den Analysten von pwc, um 20 Prozent auf 19,2 Mio. Einheiten steigen. Ein Grund dafür ist die Verlagerung der Endmontage einiger Modelle von Übersee nach Europa. Die Zuwächse ergeben sich außerdem aus einem hohen Ersatzbedarf an Fahrzeugen. Die Europäer haben eine fällige Pkw-Neuanschaffung aufgrund der Wirtschaftskrise zu lang hinausgezögert. Im Jahr 2013 konnte sich der Volkswagenkonzern laut den Absatzzahlen weit vor General Motors und Toyota platzieren.

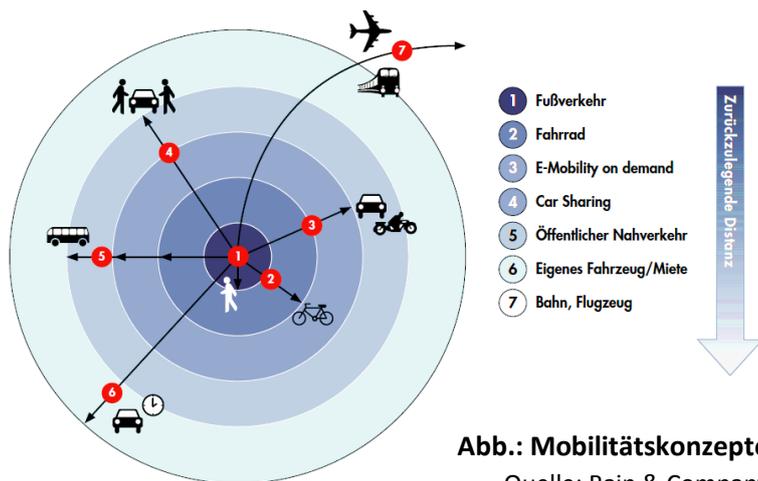
Wie auf dem chinesischen Markt, müssen die Hersteller auch in Europa mit Einschränkungen rechnen. Die Europäische Union hat das Ziel, die Treibhausgasemissionen in der Gemeinschaft bis zum Jahr 2050 um 80 bis 95 Prozent unter den Stand von 1990 zu senken. Demnach sollen die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Pkw-Neuwagenflotte bis 2015 im Europäischen Durchschnitt auf 120 g CO<sub>2</sub>/km sinken, bis 2020 sogar auf 95 g CO<sub>2</sub>/km für Pkw. Dies bedeutet für die Hersteller auch auf dem europäischen Markt verstärkt auf alternative Antriebe setzen zu müssen. Ein teurer Spaß für Autobauer – und Kunden.

## USA

Die NAFTA-Region (Kanada, Mexiko und USA), eine der größten Automobilregionen dieser Welt, meldet ebenfalls Aufwind. Den USA ist dabei besondere Beachtung zu schenken. Das Handelsblatt berichtet einen Pkw-Absatz von 15,6 Mio. im Jahr 2013 in den USA. Das entsprach einem Plus gegenüber dem Vorjahr von 7,6 Prozent. Die Experten von pwc vermuten als Ursache das zunehmende Durchschnittsalter der Fahrzeuge und dazu die rekordverdächtig niedrigen Zinssätze für Autokredite. Der Wehrmutstropfen dabei: die deutschen Hersteller schaffen es nicht unter die Branchengrößen. Marktführer auf dem US-Markt ist GM mit 17,9 % Marktanteil. Ford und Toyota folgen auf Platz zwei und

drei. Volkswagen kämpft mit Problemen in den USA durch schwerwiegende Versäumnisse der Verantwortlichen. Die Verkaufszahlen schrumpfen trotz wachsendem Markt. Dabei ist es für die geplanten Ziele der „mach18“ Strategie ausgesprochen wichtig, den Anschluss in den USA zu finden. Der vorgegebene Planwert ist bis 2018 eine Million Volkswagen in den USA zu verkaufen. Für die Erreichung dieses Ziels sollen mehr als sieben Mrd. Dollar investiert werden. Den Umschwung sieht der Volkswagen-Vertriebschef Klingler aber erst mit der Einführung neuer Modelle in den USA. Ab 2016 soll serienmäßig die neue Geländelimousine „Crossblue“ eingeführt werden, um neue Kundenschichten in den USA zu erschließen. Darüber hinaus sollen schnellere Modellzyklen den gewünschten Erfolg einfahren. Ob Volkswagen mit diesen Maßnahmen den benötigten Erfolg erzielt, ist fraglich. Denn gerade im Bereich der Pick-up-Trucks, welche in den USA bereits seit Jahrzehnten unter den Top drei der amerikanischen Verkaufsstatistiken liegen, hat VW kein Modell in Planung. Ein kleiner Trost für den Konzern ist, dass die Tochtermarken Audi und Porsche Erfolgsgaranten im Land der unbegrenzten Möglichkeiten sind.

## Neue Kundenwünsche – neue Mobilitätskonzepte – Car Sharing



**Abb.: Mobilitätskonzepte**

Quelle: Bain & Company

Wenn man den Blick weg von den einzelnen Entwicklungen der regionalen Märkte lenkt, steht eine andere wichtige Entwicklung im Vordergrund. Diese bietet ebenfalls neue Herausforderungen und Chancen für die Hersteller. Veränderte Kunden-

wünsche sorgen für einen Wandel in der Automobilindustrie. Das Motto lautet: weg vom Autohersteller, hin zum Mobilitätsdienstleister. Der Bedarf an Mobilität wird aufgrund einer wachsenden Weltbevölkerung, zunehmender Globalisierung und fortschreitender Urbanisierung ansteigen. Vor allem in Großstädten werden daher platzsparende Verkehrslösungen gesucht. Für die Kaufentscheidung der Konsumenten werden Begriffe wie Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und Endlichkeit fossiler Ressourcen immer wichtiger. Die prinzipielle Einstellung, gerade der jungen Generation ändert sich nachhaltig. Dies zwingt die Hersteller zum Handeln und in den alternativen Mobilitätsmarkt einzusteigen. Ein gefragtes Konzept und ein ergänzendes Geschäftsfeld für die Hersteller ist Car Sharing.

Die drei Konzerne Toyota, GM und VW haben diesen Ansatz bereits aufgegriffen und erkannt, dass sie langfristig umdenken müssen, um ihre Kunden zufrieden zu stellen. Alle drei sind in die Car Sharing-Branche eingestiegen. Volkswagen beispielsweise, ist mit Quicar als Pilotprojekt in Hannover vertreten. Außerdem besitzt der Konzern eine Beteiligung an dem niederländischen Car Sharing-Service Greenwheels.

## Eco(logical) Car

Dem nicht mehr allzu jungen Trend hin zur Ökologie kann sich keiner entziehen - auch vor den Autobauern macht er nicht halt. Der temporäre Hype um gesunde Lebensmittel ist mittlerweile einem neuen Selbstverständnis über Nachhaltigkeit in den Köpfen der Konsumenten gewichen. Das zunächst oberflächliche Greenwashing spritfressender SUV's transformiert sich zu ressourcenschonender Produktion, organischem Wachstum und höherer Lohngerechtigkeit. Ethik, Moral und Profit schließen sich nicht aus - der Konsument verlangt danach, die Industrie muss liefern! Innovation und Wandel setzen sich meist in kaufkraftgesegneten Nischenmärkten durch und werden danach vom breiten Markt adaptiert. Tesla stellt in dieser Hinsicht ein erfolgreiches Beispiel dar. Der seit 2003 belächelte Exot schreibt seit Anfang 2013 erstmals schwarze Zahlen und beweist, dass sich 100%-Elektroantrieb,

Sportlichkeit und Profitabilität nicht ausschließen. Der Tesla-Gründer Elon Musk sagte dazu: **“The first step is to establish that something is possible; then probability will occur.”**

Nebst der konsumenteninduzierten Forderung nach Nachhaltigkeit reagieren auch die Gesetzgeber, suchen nach Lösungen, Emissionen zu senken und die Abhängigkeit vom Öl zu reduzieren (bmwi). In diesem Kontext legte die Bundesregierung bereits 2011 ein Programm auf, Elektromobilität zu fördern, die benötigte Infrastruktur aufzubauen und Markteintrittsbarrieren zu senken. Bis 2020 sollen 1 Mio. Elektroautos auf deutschen Straßen fahren. Ein ehrgeiziges Ziel, wenn man bedenkt, dass laut Statista erst 12.000 Zulassungen bis zum Jahre 2014 zu verbuchen sind. Auch die 90.000 Hybridwagen stellen nur einen marginalen Anteil an den rund drei Mio. Neuzulassungen in Deutschland dar. Diese Summe wird über die BRD-Neuzulassungen in nur zwei Wochen erreicht. Weltweit liegt der Marktanteil von Hybriden bei gerade 3% (+0,6% zu 2009).

Wo liegen weitere Potenziale? Einsparmöglichkeiten bestehen auch in der Verwendung neuer Materialien, Downsizing der Motoren, die das Gewicht, Emissionen und Treibstoffverbrauch des Autos reduzieren. Auch der Brennstoffzelle sagt man ein Revival nach, da die Kapazitäten der Batterien noch immer nicht für den Alltagsgebrauch geeignet sein. Diese Entwicklungsmöglichkeiten erfordern enorme F&E-Kapazitäten und dementsprechende Budgets. Die anfallenden Kosten werden auch auf die Kunden abgewälzt und deren Portemonnaie verfügt nur über begrenzten Spielraum, zieht man die mageren Absatzzahlen in Betracht.

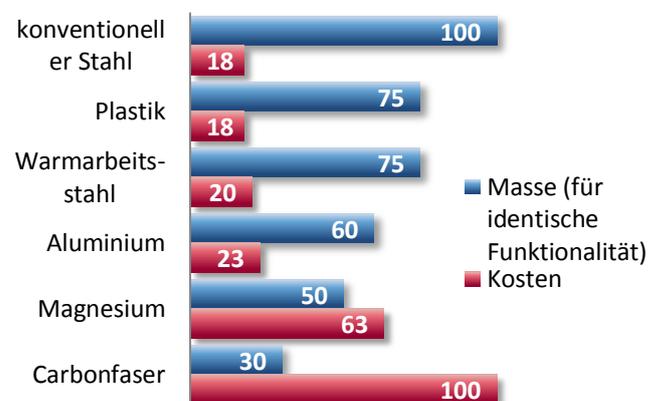


Abb.: Kosten-/Nutzenanalyse Leichtbau

Quelle: pwc



## Exkurs: Duell um das Zukunftsauto - Elektro oder Wasserstoff? VW oder Toyota?

Dies sind Fragen, welche man sich zukünftig wohl noch öfter stellen muss. Nach zahlreichen Pleiten und verschobenen Startterminen von Fahrzeugen mit Brennstoffzelle, macht Toyota jetzt ernst. Ab September 2015 will Toyota das erste bezahlbare Serienfahrzeug mit Brennstoffzelle auf den Markt bringen. Zunächst soll die Limousine FCV (Fuel Cell Vehicle) für ca. 50.000 Euro auf dem japanischen Markt erhältlich sein, wenige Monate später auch auf dem europäischen Markt. Aber auch VW stellt auf der diesjährigen Los Angeles Motor Show seine Prototypen mit Brennstoffzellenantrieb vor. Bislang hat es aber noch kein Fuel Cell Antrieb deutscher Hersteller in die Serienproduktion geschafft. Volkswagen setzt bislang auf Elektroantrieb mit Batterie (z.B. E-Golf, E-up) und auf Plug-In-Hybride. Toyota glaubt nicht an den Erfolg rein batteriegetriebener Elektroautos, wendet sich sogar komplett von der Zusammenarbeit mit Tesla ab. Volkswagen ist aber im Gegensatz zu Toyota beiden Strategien gegenüber aufgeschlossen und kann dank der modularen Bauweise des MQB auch sehr flexibel in Bezug auf den Einbau alternativer Antriebe reagieren. Doch schon längst haben die Hersteller erkannt, dass man auf Zusammenarbeit angewiesen ist. Aus diesem Grund sind Volkswagen und auch Toyota Mitglieder der Clean Energy Partnership (CEP), um den Einsatz von Wasserstoff als Kraftstoff zu proben.

Betrachtet man weltweite Hybrid-Absätze, liegen laut einer 2014er Studie von IHS Automotive deutsche Hersteller abgeschlagen und keines der Modelle schafft es in die Top10. Spitzenreiter ist Toyota mit vier Modellen und über 45% Marktanteil, von Chevrolet (GM) belegt der Volt mit 3,5% den achten Rang. Aus den Zahlen resultierend lässt sich ableiten, dass die Branche noch immer in Kinderschuhen steckt.

Regierungen müssen größere Anreize für alternative Antriebe schaffen, die Hersteller verstärkt Überzeugungsarbeit leisten und die Konsumenten sollten ihren Worten auch Taten folgen lassen!

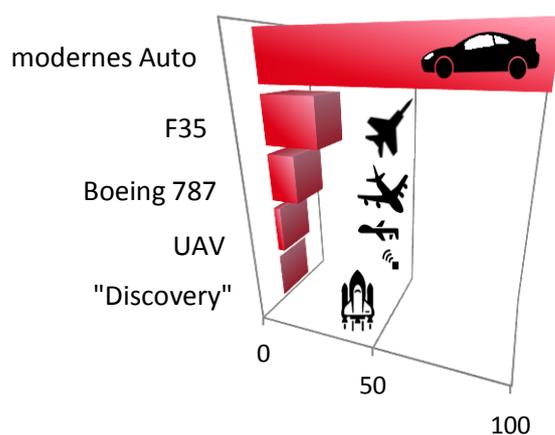
### Digital Car

Fahrzeuge der neueren Generationen bestehen nicht mehr nur aus Kunststoff und Metall. Neben der Hardware hält immer mehr Software Einzug unter der Motorhaube. Prime-Research schätzt, dass das "digitale Auto" mittlerweile über 100 Mio. Zeilen programmierten Codes in sich trägt und damit sowohl Flugzeuge als auch Betriebssysteme wie bspw. Windows8 in den Schatten stellt. Hauptverursacher

dieses Softwareaufkommens sind Fahrerassistenzsysteme, Navigationshilfen und internetbasierte Informations- und Kommunikationsplattformen.

Innerhalb der elektronischen Assistenten werden Systemen zur Verbesserung der Fahrsicherheit eine höhere Priorität als reine Comfort- oder Entertainment-Features zugesprochen. Darunter fallen primär frühzeitige Gefahrenerkennung, bspw. Warnung vor unachtsamen Fußgängern, Auffahrprävention, intelligente Lichtsteuerung, Nachsicht und Parkassistent. Die In-Car-Electronics stellen folglich eine immer stärker wachsende Rolle innerhalb der Produktstrategie der Autohersteller dar.

Aufgrund des hohen automobilen Softwareanteils wittern auch Silicon Valley-Größen wie Google, Apple und Microsoft gewinnträchtige Potenziale. Beide Märkte, sowohl IT als auch der Autosektor, bergen hohe Wachstumsraten. Die Expansion und Diffusion der Tech-Riesen hinüber zum Autosektor ist folglich nur eine rationale Konsequenz. Bisher haben sich verschiedene Allianzen



**Abb.: Software-Aufkommen im Vergleich**

Quelle: pwc



gebildet, um gemeinsam zu forschen und Synergien zu nutzen. Anfang 2014 schlossen sich Google, diverse Elektronikhersteller und eine Vielzahl Autohersteller zusammen - darunter auch VW, GM und Toyota - ganz unabhängig von ihrer Konkurrenzsituation.

Im Jahr 2014 wird Toyota seine Position als führender Automobilhersteller der Welt verteidigen können. Die Chancen für den Volkswagen Konzern in den kommenden Jahren Toyota zu verdrängen, stehen aufgrund ihrer Absatzzahlen und der geschickt eingesetzten Mehrmarkenstrategie sehr gut. Jedoch gilt es dafür die Probleme auf dem Absatzmarkt der USA in den Griff zu bekommen und ihre Renditeschwierigkeiten durch den Einsatz von straffen Sparprogrammen zu lösen.

Aufgrund der zu erwartenden hohen Investitionssummen, die getätigt werden müssen, um auf den Zukunftsmärkten (alternative Antriebe, Mobilitätskonzepte, Digital Car) zu bestehen, sind Kooperationen sinnvoll. Die Automobilgiganten sollten also eine Zusammenarbeit in Erwägung ziehen, um Synergieeffekte zu nutzen und Kosten zu senken.

## Exkurs: Google Car

Wenn es nach Google und Co. ginge, ist digitale Intelligenz nicht nur im Auto angekommen - Big Data würde uns zukünftig sogar das Lenkrad aus der Hand nehmen! Seit einigen Jahren forscht Google nun intensiv an seinem "Self-Driving Car"-Projekt und ist damit, längst über die Machbarkeitsstudie hinaus, erfolgreich. Laut einer Studie von PrimeResearch werden autonome Fahrzeuge bereits in fünf Jahren in Serienfertigung produziert und der seit jeher selbstbestimmte Fahrer wird fortan zum Fahrgast degradiert. Oder befördert. Je nach Sicht des Betrachters. Einerseits werden alle von der Erhöhung der Sicherheit im Straßenverkehr profitieren, jedoch wird im Gegenzug dem Insassen ein gutes Stück Souveränität entzogen. Was wohl der Gesetzgeber dazu sagt?

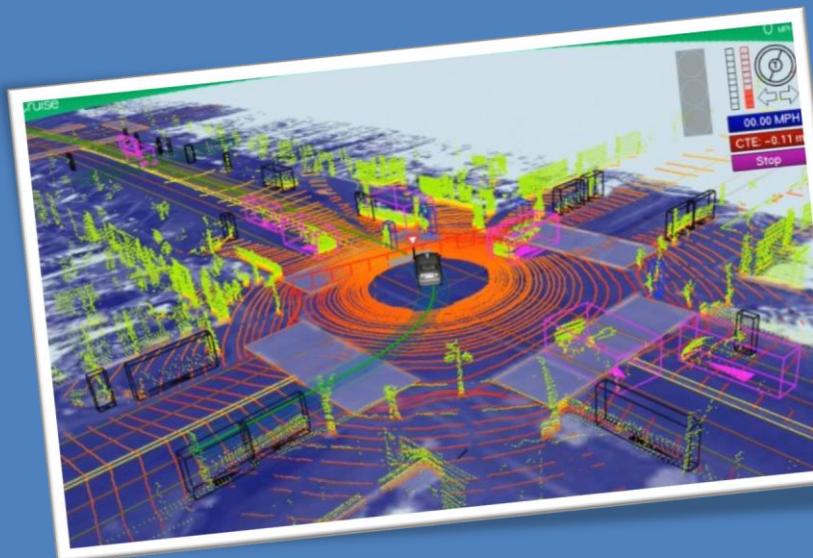


Abb.: So sieht Google's fahrerloses Auto die Welt

Quelle: Google

## Zukunft ungewiss!

Auch in den kommenden Jahren bleibt der Automobilsektor ein hart umkämpftes Pflaster. Alle Hersteller müssen sich verschiedensten Herausforderungen stellen, die Zukunft brigt aber ebenso große Potenziale.



# Wirtschaftstrends



## SIEMENS

**Ein Konzern sucht seinen Weg  
in einem sich verändernden  
Umfeld**



**Was bringt die  
Ära Kaeser?**

**Franziska Adam  
Bettina Bauer  
Tina Gitter  
Steffi Grau**

**Ausgabe: 11/2014**

## **Siemens - Ein Konzern sucht seinen Weg in einem sich verändernden Umfeld**

### ***Was bringt die Ära Kaeser?***

#### **Siemens - Aufstieg zum Weltkonzern**

**D**ie 1847 ins Leben gerufene „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ hat in der mehr als 165-jährigen Firmengeschichte zahlreiche Veränderungen durchlaufen. Waren damals zehn Mann zur Herstellung eines Zeigertelegraphen in einer Berliner Hinterhofwerkstatt beschäftigt, ist das Unternehmen heute zu einem international tätigen Weltkonzern aufgestiegen. Aktuell arbeiten rund 343.000 Menschen für den Elektrohersteller, der lange Zeit für die Verbraucher als Sinnbild für so ziemlich alle Produkte stand, die Kabel, Stecker oder Batterien besaßen.

Konsequent verfolgte Siemens das Ziel, in möglichst jedem Geschäftsbereich Trendsetter zu sein. Egal, in welche Richtung sich der aktuelle Markt entwickelte, das Unternehmen war stets in irgendeiner Weise daran beteiligt - wenn auch nicht immer ganz glücklich. Einstige zentrale Standbeine, wie die Handysparte und das Lichtgeschäft, wurden abgestoßen oder gingen insolvent. Mittlerweile kann Siemens auf eine ganze Reihe von gescheiterten Geschäftsfeldern zurückblicken. Langsam aber sicher, schien dem Konzern die Kontrolle über die mittlerweile 16 verschiedenen Divisionen, die sich wiederum in unzählige Untergruppen spalteten, zu entgleiten. Man wollte überall mitmischen und vergaß darüber, sich auf die eigentlichen Kernkompetenzen des Elektronikriesen zu konzentrieren.

#### **Historie gescheiterter Existenzen**

Folglich verwundert es nicht, dass neben den ständigen Veränderungen im Produkt-

portfolio, auch im Bereich der Führungsriege ein regelrechtes Wechselbad der Gefühle vorzufinden war. Besonders im Fokus stand dabei die Position des Vorstandsvorsitzenden, welche in den letzten zehn Jahren bereits viermal variierte. Seit kurzem ist Joe Kaeser der Mann an der Siemens-Spitze. Doch ob es ihm gelingen wird, die bröckelnde Präsenz des Weltkonzerns wieder zu restaurieren, ist mehr als fraglich. Schließlich blickt er auf eine unrühmliche Historie von Managern zurück, deren kaufmännische Mutlosigkeit für ein Image der Furcht und Inspirationslosigkeit bei Siemens sorgte. Was ist von seinen Vorgängern geblieben und wo soll die Reise in Zukunft hingehen?

#### **Generationswechsel mit Fehlstart**

Nachdem „Mr. Siemens“, Heinrich von Pierer, 2005 nach 13 Jahren als Vorstandsvorsitzender abtrat, glaubten zunächst viele daran, dass Klaus Kleinfeld mit seiner jungen, dynamischen Art frischen Wind in das angestaubte Imperium bringen würde. Diesem Mann, der in seiner Freizeit oft als Marathon-Läufer an seine Grenzen ging, traute man die nötige Ausdauer und das Durchhaltevermögen für diese große Aufgabe zu. Außerdem war er ein echter Siemensianer und bereits seit über 20 Jahren im Unternehmen aktiv - also beste Voraussetzungen für eine glorreiche Zukunft.

Doch schon einen Tag nach seinem Amtsantritt sorgte der sonst so sympathische Manager für den ersten Fauxpas. Auf dem Foto zur Bekanntgabe seiner Ernennung posierte er mit einer Rolex im Wert von mehreren tausend Euro. Dies war insofern besonders pikant, da am gleichen Tag bekannt gegeben wurde, dass Siemens mehr als 1.350 Stellen abbauen will. Peinlich berührt von seinem unsensiblen Auftritt, ließ Kleinfeld daher das Pressefoto kurzerhand retuschieren - in

der Hoffnung, niemand würde die kleine Korrektur bemerken.



Doch es kam, wie es kommen musste. Die Journalisten ließen sich nicht täuschen und stürzten wie Geier auf die Neuigkeit. Für den Siemens-Chef ein klassischer Fehlstart.

### Wer hoch fliegt, kann tief fallen

Trotzdem galt Klaus Kleinfeld lange Zeit als Star unter den deutschen Managern und schaffte es mit einem radikalen Konzernumbau, dass sämtliche Sparten schwarze Zahlen schrieben. Dass er seine Mitarbeiter dabei jedoch zu gnadenlos ehrgeizigen Margenzielen verpflichtete, ging in der öffentlichen Meinung meist unter. Selbstbewusst sprach Kleinfeld von Siemens als „lebenden Organismus“, dessen strategische Neuausrichtung in allen zentralen Feldern unter seiner Führung gelungen sei. (Siemens AG, 2005) In kürzester Zeit verstärkte der Siemens-Chef die aktive Portfolio-Politik des Unternehmens und tätigte dabei mehr als ein Dutzend Akquisitionen.

Doch wer hoch hinaus will, kann auch sehr tief fallen. Dies musste Klaus Kleinfeld besonders schmerzlich erfahren. Bereits ein Jahr nach seinem Amtsantritt jagte eine Negativschlagzeile die andere. So ließ er im Mai 2006 den Wikipedia-Eintrag über seine Person von Mitarbeitern aufhübschen. Kurz darauf wurde die Insolvenz der einstigen Handy-Tochter BenQ bekannt, welche man nur ein Jahr zuvor nach Taiwan verkaufte. Weitere zwei Monate später versank das gesamte Unternehmen dann im Sumpf um die Schmiergeld- und Korruptionsaffäre.

### „Ich bin freiwillig gegangen“

Um dem steigenden Konkurrenzdruck auf Dauer Stand zu halten, ließ sich Siemens auf kriminelle Geschäfte ein. Es gab Absprachen mit Regierungsvertretern verschiedener Länder, z.B. in Griechenland, um Aufträge für die Ausstattung der Olympischen Spiele an Land zu ziehen. Hinzu kamen illegale Kartelle in Brasilien beim Bau der U-Bahn in São Paulo.

Wie ein Kartenhaus brach das Gerüst aus Lügen, Intrigen und gesetzeswidrigen Machenschaften in sich zusammen. Rekordbußgelder wurden verhängt und der Aufsichtsrat zögerte die Vertragsverlängerung des einstigen Starmanagers hinaus.

Letztendlich kam Kleinfeld der Blamage eines auslaufenden Vertrages zuvor und verließ im Juni 2007 das sinkende Schiff. Damit geht seine Amtszeit als die kürzeste in die mehr als 165-jährige Firmengeschichte von Siemens ein. Trotzdem beteuerte Kleinfeld selbstsicher: „Ich bin damit völlig im Reinen gewesen. Ich bin freiwillig gegangen. Das Problem ist erst danach entstanden.“ (Zeit online, 2011)

### Der unbekannte Hoffnungsträger

Der Abgang von Klaus Kleinfeld war wie ein Paukenschlag. Er hinterließ einen regelrechten Scherbenhaufen, durch den sich Ratlosigkeit und Verzweiflung im Konzern breit machten. Wie sollte es weiter gehen? Wer kann ein derart angeschlagenes Unternehmen wieder auf die richtige Spur bringen?

Im Juli 2007 holte dann der damalige Aufsichtsratsvorsitzende Gerhard Cromme Peter Löscher an Bord. Doch abermals gab es bereits zu Beginn einige Startschwierigkeiten. Der neue Siemens-Boss war ein gebürtiger Österreicher und arbeitete zuvor für den US-Pharmakonzern Merck & Co.

Löscher war somit der erste externe Vorstandsvorsitzende seit der Unternehmensgründung und bei der Belegschaft vollkommen unbekannt. Darüber hinaus machte er sich in seiner Anfangszeit mit Aussagen, wie: „Das Siemens-Management sei zu weiß, zu deutsch und zu männlich“ nicht gerade Freunde unter seinen Vorstandskollegen. (Süddeutsche, 2010)

### Der „Feuer-Löscher“

Peter Löscher stand vor einer riesigen Herausforderung.



Er sollte das schwer regierbare Konglomerat ausmisten, von den

Sünden der Vergangenheit rein waschen und in eine erfolgreiche und sichere Zukunft lenken. In einem atemberaubenden Tempo nahm er sämtliche operative Einheiten des Konzerns unter die Lupe und reiste dafür rund um die Welt. Zudem war es sein großes Ziel, die Schmiergeld- und Korruptionsaffäre lückenlos aufzuklären. Dabei verbreitete er stets seine Botschaft: „Only clean business is Siemens business.“ (Handelsblatt, 2010)

Er räumte auf, viele Manager und Vorstände mussten gehen. Den Alleskönner-Konzern Siemens ordnete er darüber hinaus in vier große, weltweit tätige Sektoren: Energie, Industrie, Gesundheitswesen sowie Infrastruktur und Städte. Jedoch stieß auch Peter Löscher bei dem Umbau des Unternehmens schnell an seine Grenzen. Vor allem der neu entstandene Sektor Infrastruktur und Städte wurde seitens der Presse und Mitarbeiter schon bald als „Peters Gemischtwarenladen“ verspottet. (Zeit online, 2014) Viel zu viele und unterschiedliche Felder wurden unter diesem Sammelbegriff

vereint, sodass sich kaum Synergieeffekte einstellten.

### Pleiten, Pech und Pannen

Außerdem blieb auch er nicht von Problemen verschont. Der oft als unnahbar und weltfremd verschriene Löscher schaffte es nicht, die Belegschaft hinter sich zu bringen. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger, der sich mit Mitarbeitern duzte und Pizza zum Meeting mitbrachte, beklagte sich die Siemens-Mannschaft nun über die riesige Kluft zur Vorstandsebene. Die meisten kannten ihren obersten Chef nur aus dem Fernsehen. Zusätzlich fehlte es Peter Löscher an einer klaren Strategie und Zukunftsvisionen.

Hinzu kamen kostspielige Fehlschläge. So schaffte es Siemens nicht, die neue ICE-Reihe pünktlich an den Start zu bringen, Windparks konnten aufgrund technischer Schwierigkeiten nicht in Betrieb genommen werden und über allem drohte noch die Wirtschafts- und Finanzkrise dem Unternehmen weitere Schäden zuzufügen. Doch Löscher stufte diese Schwierigkeiten lediglich als „taktische Herausforderungen“ herab. (brand eins, 2013)

### Er war immer ein Fremder

In der Konsequenz schaffte es Löscher nicht, seinen anfänglichen Optimismus und Tatendrang über mehrere Jahre konstant aufrecht zu erhalten. Obwohl er das Gesicht von Siemens war, ist er nie ein Siemensianer geworden. Er verstand seine eigenen Mitarbeiter nicht und sprach nicht ihre Sprache.

Nachdem er im Juli 2013 dann auch noch seine viel zu hohe Gewinnprognose für 2014 revidieren musste, war er für den Konzern nicht länger tragbar. Seine glanz- und glücklose Amtszeit krönte er jedoch

mit einer saftigen Abfindung. Er hinterlässt ein Riesenreich, dem es an Perspektive fehlt – ein großes Erbe, das Kaeser nun antritt.

### Joe Kaeser - ein Mann wie jeder andere

Josef „Joe“ Kaeser (eigentlich Josef Käser) wurde 1957 in Arnbruck im Kreis Regen/Niederbayern geboren. Noch heute bleibt er seinen Wurzeln treu und kehrt, wann immer er kann, in die 2000-



Einwohner Gemeinde im Bayerischen Wald zurück. Zusammen mit seiner Frau, welche er zu Tanzschulzeiten ken-

nenlernte, bewohnt er dort ein großes Haus im bayerischen Stil. „Er nimmt an den Ortsfesten teil, setzt sich zu den Leuten und ist einer von ihnen“, sagt Bürgermeister Hermann Brandl. (Wirtschaftswoche, 2013) Kaeser ist Schirmherr eines örtlichen Raubritterfestes und zudem seit seiner Jugend Mitglied der Freiwilligen Feuerwehr.

Dass die Beziehung zu seiner Heimat innig ist, zeigt auch das Interesse der Arnbrucker. Nach der Ernennung zum Siemens-Chef gratulierte



die Heimatgemeinde zur neuen beruflichen Herausforderung. Gekrönt wurde diese Zeremonie mit einem Eintrag Kaesers in das Goldene Buch der Gemeinde.

Neben seinen geschäftlichen Aufgaben geht Kaeser zum Ausgleich gern joggen. Der Effekt scheint sich in zweierlei Hinsicht auszuwirken. „Ich bin 56, aber fühle mich wie 46“, sagte er kürzlich. (Wirtschaftswoche 2013) Neben einer Topkondition im

sportlichen Bereich, ist Kaeser gleichfalls als Vorstandsmitglied topfit. Alle Vorlagen werden von ihm bis in die Fußnoten gelesen. Zudem kennt er sich in sämtlichen Siemens-Themen bestens aus. Darüber hinaus wird sein professionelles Verhalten dadurch ergänzt, dass er heute ein sehr guter Rhetoriker ist. Er tritt locker auf, kann mit Charme und Witz agieren und seine Zuhörer mitreißen. Seine Botschaften verpackt er verständlich und druckreif, oft sogar feinsinnig. Insbesondere hervorzuheben ist aber Eines - seine Selbstironie. Gerade so etwas kommt selten in der Wirtschaftswelt zum Vorschein - ein Plus für Kaeser. In diesem Punkt unterscheidet er sich deutlich von seinem Vorgänger Löscher. Dieser wirkte oft steif und ungelenkt.

### Meister der Zahlen

Doch nicht nur auf persönlicher Ebene erfüllt Kaeser wichtige Anforderung für die Chefetage. Mit Abschluss seines Betriebswirtschaftsstudiums an der FH Regensburg, legte er den Grundstein für seine berufliche Zukunft.

Seine Karriere begann bei der Siemens AG, welcher er zeit seines bisherigen Berufslebens treu geblieben ist. Bis zur Ernennung zum Vorstandsvorsitzenden im Jahr 2013, erklimmte er mehrere Karrierestufen innerhalb des Unternehmens. Neben zahlreichen Leitungsfunktionen, unter anderem im Bereich Rechnungswesen und Produktplanung, war er bereits seit 2006 Mitglied des Siemens Vorstandes. In dieser Zeit oblag ihm die Aufgabe des Chief Financial Officers.

Die Affinität zur buchhalterischen Sicht gab ihm seine Mutter mit auf den Weg. „Gib nicht mehr Geld aus als du einnimmst, sonst musst du verarmen“, habe sie ihm gesagt. (Wirtschaftswoche, 2013) Diesen Grundsatz, so der neue Vorstandschef,

könne man auch als bayerwälderische Version für solides Haushalten bei Siemens betrachten.

### **Graue Eminenz**

Die Bodenständigkeit wird von vielen Befürwortern Kaesers positiv hervorgehoben. Doch Bekanntheit, Ehrgeiz und Macht fördern nicht selten Skeptiker zu Tage. Und auch im Fall Joe Kaeser gibt es sie, die weltläufige, kritische Seite. In der Wirtschaftswelt gilt er als Machtmensch. Hinter den Kulissen wird aus dem Bayer ein kühl kalkulierender Geschäftsmann, der seine Karriere von langer Hand plant.

Inbesondere sein Namenswechsel vom kleinbürgerlichem Josef Käser zum international klingenden Joe Kaeser wird des Öfteren negativ in den Fokus gerückt und seine damit verbundene Selbstdarstellung abgelehnt.

Kritiker Kaesers finden sich unter anderem in den eigenen Reihen. Einige der Siemensianer hätten lieber einen Techniker an der Spitze des Elektriesen gesehen. Zudem würde er sich zwar nach Jahren in der Finanzwelt gut mit Zahlen auskennen, mit menschlichen Aspekten hätte er aber vergleichsweise wenig am Hut. Ruhe und Ordnung sollte er nach Meinung vieler in den Konzern bringen. Die neue „Vision 2020“ wird häufig allerdings als Unruhepol betrachtet. Nicht wenige bangen vor dem Konzept „Marge vor Mensch“.

Nichts desto trotz hat Kaeser eine breite Riege von Siemens-Mitarbeitern hinter sich, die viel Hoffnung in die neue Führungsetage setzen.

### **Kaesers „Vision 2020“**

Durch den 57-jährigen Vorstandschef befindet sich der Weltkonzern derzeit im größten organisatorischen Umbau seit 25

Jahren. Obwohl Siemens im vergangenen Geschäftsjahr mit einer Ausschüttungsquote von 57 Prozent glänzen und die Auftragsingänge um zehn Prozent auf 82,4 Milliarden Euro steigern konnte, lief nicht alles rund. Probleme bei der Stromanbindung der Offshore-Windparks ans Festland, die verspätete Auslieferung von ICE-Zügen und der Ausstieg aus dem Solargeschäft machten dem Unternehmen schwer zu schaffen. Insgesamt verursachten diese Sonderbelastungen 900 Millionen Euro zusätzliche Kosten.

Doch damit soll nun Schluss sein – Kaeser blickt mit seiner „Vision 2020“ nach vorn. Mit den Worten: „Um die vielfältigen Chancen unserer Welt zu nutzen, braucht ein Unternehmen eine Strategie, die die Richtung vorgibt und klare Prioritäten setzt“, stellte er am 07. Mai diesen Jahres seine Strategie auf einer Pressekonferenz in München vor. (Siemens AG, 2014)



### **Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung**

In Zukunft sollen gewinnträchtige Geschäftsfelder gestärkt und weniger aussichtsvolle abgestoßen werden. Kaeser setzt dabei auf Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung.

Durch eine umfassende Analyse hat der Konzern Wachstumsmfelder identifiziert, die langfristiges Potenzial bieten. Hauptaugenmerk liegt auf kleinen Gasturbinen, Offshore-Windparks, intelligenten Stromnetzen

sowie Produkten und Dienstleistungen aus der Industrie 4.0, der vierten industriellen Revolution des Konzerns. Mit dieser Produktpalette und dem nötigen technischen Know-How, möchte das Unternehmen vor allem ein langfristiges Wachstum und eine hohe Profitabilität erzielen. Gerade im Bereich der Elektrifizierung und Automatisierung werden eine steigende Nachfrage und weitere Ausschöpfungsmöglichkeiten des Marktes prognostiziert, sodass der Konzern seine Nummer-1-Position dort verteidigen will.

Um das Potenzial der Digitalisierung zu nutzen, möchte Siemens schnellere und effizientere Produkte entwickeln, wie bspw. datengetriebene Services oder IT-Lösungen, die Einfluss auf alle künftigen Wachstumsfelder haben. Der Konzernchef steht nach eigenen Aussagen selbst dafür gerade, dass nachfolgende Generationen ein besseres Unternehmen führen können.

**Schlanker und wieder näher am Kunden**

Um die aufgezeigten Entwicklungsmöglichkeiten voll ausschöpfen zu können, ändert Siemens seine Organisationsstruktur. Dies beinhaltet den Wegfall der Sektorebene. Während Vorgänger Löscher den Siemens-Konzern in die Geschäftsfelder Energie, Industrie, Medizintechnik und Infrastruktur & Städte untergliederte, wirft Kaeser dieses Konzept über den Haufen. Er kehrt stattdessen zu dem System von Ex-CEO Heinrich von Pierer, dem „Mr. Siemens“, zurück.

Von nun an soll es erneut nur noch Geschäftseinheiten geben, wodurch die Organisation des Konzerns flacher, übersichtlicher und somit auch kundenorientierter aufgestellt sein wird. Aber nicht nur die Sektoren fallen weg, sondern auch die Anzahl der Divisionen wird von 16 auf neun reduziert.

Diese unterteilen sich wie folgt:

Division	Geschäftsfelder
Power and Gas	Kompressoren, große Gas- und Dampfturbinen, Gasturbinen zur dezentralen Energieversorgung
Wind Power and Renewables	Windkraftanlagen, Windstromerzeugung Onshore und Offshore
Power Generation Services	Service-Geschäft für die installierte Basis von Siemens-Produkten in der Energieerzeugung
Energy Management	Lösungen und Produkte für die Stromübertragung und -verteilung, Technologien für Smart Grids
Building Technologies	integrierte Automatisierungslösungen und intelligente Technik für Gebäude
Mobility	Zugtechnik und Bahnautomatisierung; Adressierung des Wachstumsfeldes Smart Mobility
Digital Factory	Lösungen und Technologien für die Automatisierungstechnik, industrielle Schaltungstechnik, Industrie-Software (PLM)
Process Industries and Drives	Produkte, Systeme, Applikationen und Lösungen für integrierte Antriebstechnik und -systeme
Financial Services	Anbieter von Finanzlösungen für Siemens und externe Unternehmen

Durch die Verschlinkung soll der Elektorise wendiger werden, um wieder mit der direkten Konkurrenz mithalten. Dazu äußerte Kaeser gegenüber dem Manager Magazin: "Die Wachstumsziele der 'Vision 2020' sind so angelegt, dass wir ab 2018 schneller als die Wettbewerber wachsen können." (Manager Magazin, 2014)

**Ausgliederung der Medizintechnik**

Am meisten für Stirnrnzeln sorgt jedoch, dass Kaeser die Medizintechnik außerhalb der neun Divisionen führen will.

Obwohl sie den kleinsten der vier Sektoren darstellte, war sie dennoch der gewinnträchtigste und galt deshalb als Ertragsperle.

Der Konzern-Boss rechtfertigt sein Vorhaben mit der Prognose über die radikale Änderung des Geschäftsfeldes. Von der traditionellen Gerätemedizin, worauf sich Siemens bereits mit der Entwicklung von Röntgengeräten, Computer- und Magnetresonanztomographen in den 1970er/80er Jahren spezialisierte, würde sich der Markt entfernen. Vielmehr gehe der Trend hin zu Bio- und Gentechnologie. Um flexibler auf die neuen Marktanforderungen reagieren zu können, bräuchte die Sparte mehr Freiheit und könne nicht länger der Matrix der Konzernorganisation entsprechen. Eine Ausgliederung würde in diesem Fall bedeuten, dass das Geschäft zwar eigenständig geführt wird, zunächst aber keine autarke Rechtsform darstellt.

Verbunden mit dieser Neuorganisation schließt der Konzern auch einen Börsengang nicht aus. Während dies in erster Linie allein das Audiologiegeschäft betrifft, gebe es darüber hinaus die Möglichkeit, den gesamten Medizintechnikbereich für den Aktienmarkt zugänglich zu machen. Grund dafür sei der Paradigmenwechsel in der Medizin, der Großakquisitionen erfordert, die Kaeser nicht aus der Unternehmenskasse bezahlen will.

#### **Zusammenhalt der „Siemensianer“**

Im Zuge der „Vision 2020“ sollen die Siemens-Mitarbeiter stärker am Erfolg partizipieren. „Mit der Ausweitung der aktienorientierten Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg schaffen wir eine nachhaltige Eigentümerkultur bei Siemens“, so Kaeser. (Siemens AG, 2014) Der Konzern will vor allem die Aktienprogramme unterhalb der Senior-Managementebene erweitern, um so den Zusammenhalt und

die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu stärken. Geplant ist, dass die Anzahl der Mitarbeiteraktionäre um 50 Prozent auf über 200.000 steigt. Dafür wird das Unternehmen jährlich bis zu 400.000 Euro, abhängig vom Erfolg, zur Verfügung stellen. Somit sollen auch künftig Dividendenausüttungen zwischen 40 und 60 Prozent realisierbar sein.

Bei der Belegschaft verschafft sich Kaeser dadurch Pluspunkte. Im Vergleich zu Löscher, wird er von seinen Mitarbeitern hoch angesehen, da er die Nähe zum Personal sucht. Ein weiteres Ziel vom Siemens-Chef ist zudem, bei seinen Angestellten Arbeitgeber der Wahl zu sein. Im Rahmen einer globalen Umfrage möchte der Konzern in den Themenbereichen „Führung“ und „Vielfalt“ weiterhin mehr als 75 Prozent Zustimmung erhalten.

#### **Siemens fährt auf Sparkurs**

Dennoch könnte seine Beliebtheit nachlassen. Der geplante Stellenabbau im Zuge der Kosteneinsparung dürfte auf großes Unverständnis bei den Arbeitnehmern stoßen. Bereits durch das „Sparprogramm 2014“ mussten 15.000 Mitarbeiter den Konzern verlassen. Wie viele es dieses Mal sein werden, bleibt zunächst offen. Die IG Metall schätzt, dass erneut mehrere tausend Beschäftigte vor der Arbeitslosigkeit stehen. Grundsätzlich sei die Gewerkschaft zu Gesprächen bereit, wenn Siemens durch den Umbau erreichen möchte, dass die überflüssige Komplexität im Unternehmen reduziert wird und das Auftreten des Konzerns nach außen dadurch geschlossener wäre. Dennoch mahnt sie, dass Kaeser die Neustrukturierung nicht als Alibi für Kostensenkung und Stellenkürzung missbrauchen darf. "Wir wollen, dass Siemens weiter als integrierter Industriekonzern erhalten bleibt und lehren Ausgliederungen und Verkäufe

ab", berichtete Jürgen Wechsler, IG Metal-Bezirkschef, in einem Interview mit dem Bayerischen Rundfunk. (Bayerischer Rundfunk, 2014)

Betroffen von der Stellenkürzung soll vorwiegend die Management- und Verwaltungsebene sein. Obwohl Kaeser selbst in New York von 11.600 Stellen sprach, musste nur wenige Tage später seine Aussage durch die Kommunikationsabteilung des Konzerns berichtigt werden. Die besagte Mitarbeiterzahl wäre zwar vom Umbau betroffen, würde aber nicht komplett entlassen werden. Lediglich eine Versetzung auf neue Positionen ist vorgesehen. Zwar will der Konzern so teilweise alternative Jobs anbieten, dennoch gehen aus dem Sparkurs sicherlich einige Arbeitslose hervor. Analysten schätzen die Zahl auf der Kündigungsliste auf 6.000.



Zudem soll auch die schlankere Struktur des Konzerns zur Kostensenkung beitragen. Eine straffere und vor allem zentrale Führung von Personal und Kommunikation sei dabei nur eine Maßnahme. Weiterhin will Siemens Bürokratie abbauen, indem das Geschäft in den Divisionen zusammengefasst wird, um Entscheidungen innerhalb des Unternehmens zu beschleunigen. Gerade weil in der Vergangenheit zahlreiche Großprojekte nicht wie geplant verliefen, ist die Einführung einer neuen „Corporate Memory“ vorgesehen. Man möchte aus den schlechten Erfahrungen lernen und ein Frühwarnsystem definieren, um rechtzeitig

Risikopotenziale zu erkennen und zu minimieren.

Ziel dieser gesamten Maßnahmen ist, die Gesamtproduktivität jährlich um drei bis fünf Prozent zu steigern. Auf diese Weise strebt das Unternehmen eine nachhaltige Kostenoptimierung an. Die Änderungen sollen ihre volle Wirksamkeit erst ab 2016 entfalten. Grund dafür sind die langen Innovationszyklen. Bis dahin ist Kaeser bestrebt, durch den Umbau Kosten in Höhe von einer Milliarde Euro zu sparen.

Somit erhofft sich der Konzern, endlich den entstandenen Rückstand gegenüber der Konkurrenz aufzuholen und wieder wettbewerbsfähig zu sein. Die Geschwindigkeit, mit der Kaesers Vision Früchte trägt, ist für ihn selbst allerdings nicht zufriedenstellend: „Rückblickend würde ich die Neuausrichtung der Organisation schneller implementieren.“ (Wirtschaftswoche, 2014)

### Zielbänder für Ergebnismargen

Natürlich möchte Siemens nicht nur Kosten einsparen, sondern ebenfalls den Umsatz des Unternehmens weiter steigern. Dafür hat das Management Vorgaben entwickelt, die den Divisionen Zielwerte für deren Ergebnismargen liefern.

<b>Power and Gas</b>	11 – 15%
<b>Wind Power and Renewables</b>	5 – 8%
<b>Energy Management</b>	7 – 10%
<b>Building Technologies</b>	8 – 11%
<b>Mobility</b>	6 – 9%
<b>Digital Factory</b>	14 – 20 %
<b>Process Industries and Drives</b>	8 – 12%
<b>Healthcare</b>	15 – 19%
<b>Financial Services</b>	15 – 20% (Eigenkapitalrendite)

Diese werden von den Spezialisten jedoch kritisch beäugt. Kaeser sei bei der Festlegung wenig ehrgeizig gewesen, da der Konzern bereits heute viele der Zielbänder erfüllt. Auch Investoren machen dem Siemens-Chef Druck, dass sie endlich den gewünschten „Kaeser-Effekt“ sehen wollen. Obwohl er in seiner einjährigen Amtszeit den Gewinn durch den Wegfall der Sonderbelastungen des Vorjahres bereits um 15 Prozent steigern konnte, erwarten sie mehr. Kaeser selbst will jedoch sein Bestes geben: „Den 7.5.2014 werde ich 2020 bewerten. Bis dahin werde ich richtig hart arbeiten.“ (Bayerischer Rundfunk, 2014)

### **In kleinen Etappen zum Ziel**

Das Konzept soll langfristig sein. In Etappen möchte Siemens sein Ziel erreichen und auch in Zukunft halten können. Damit sind nicht die nächsten zwei Quartale oder das nächste Geschäftsjahr gemeint, sondern eine nachhaltige Ausrichtung des Konzerns entlang der gesetzten Prämissen.

Kurzfristig ist geplant, zunächst die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Geschäfte, die bislang schlecht geführt wurden und ihr Potenzial nicht ausschöpfen konnten, werden wieder wettbewerbsfähig gemacht. Hierbei soll sich vor allem die neue Organisationsstruktur beweisen.

Mittelfristig wird sich der Konzern seinem Kerngeschäft widmen. Das Geschäftsfeld der Elektrifizierung soll künftig den Ton im Konzern angeben. Man möchte bis dahin herausfinden, welche Geschäfte sich im umgebauten Siemenskonzern profilieren, die anderen werden liegen gelassen.

Langfristig will Siemens vor allem Eines – wachsen. Während das Unternehmen in bisher 167 Jahren Firmengeschichte von einem Zehn-Mann-Betrieb zum Weltkon-

zern aufsteigen konnte, will es auch in Zukunft expandieren. Da in der Vergangenheit die starke Abhängigkeit von Europa häufig negativ bewertet wurde, versucht der Konzern nun, seine Präsenz auf anderen Kontinenten zu verstärken.

### **Eine erste Zwischenbilanz**

Nach nun mehr als einem Jahr kann eine erste Zwischenbilanz zu Kaesers Wirken gezogen werden. Bereits bei Amtsantritt kündigte der Vorstandsvorsitzende den massiven Umbau des Unternehmens an. Das Vertrauen, dass Siemens und die Aktionäre in den neuen Mann an der Spitze setzten, machte sich am rasanten Anstieg des Aktienkurses zu Beginn seiner Amtszeit bemerkbar. Doch spätestens seit Januar kann hier eine Stagnation zwischen 90 und 100 Euro beobachtet werden, da, abgesehen vom Personalabbau, von Kaesers angekündigten Maßnahmen bis dato noch nicht viel zu sehen ist.

### **Kaesers Gefecht**



Das Frühjahr 2014 ist bei Siemens vor allem durch Eines geprägt - das Bietergefecht mit dem Erzfeind General Electric um Anteile am französischen Konzern Alstom. Siemens möchte die Energiesparte des Konzerns, insbesondere das Geschäft mit Gasturbinen, übernehmen. Im Gegenzug soll die ICE-Produktion von den Franzosen fortgeführt werden. Ginge es nach Alstom-Chef Patrick Kron, wäre der Deal mit General Electric längst unter Dach und Fach und Siemens von Anfang an aus dem Rennen gestrichen worden. Bereits 2004 war der deutsche Konzern bestrebt, Teile von Al-

stom zu erwerben. Das hat das Verhältnis der Unternehmen maßgeblich gestört.

Allerdings mischte sich im Laufe der aktuellen Verhandlungen die französische Regierung in das Ringen um Alstom ein. Diese favorisiert eine europäische Lösung. Man hofft, dass daraus sowohl im Bereich Bahntechnik als auch im Energiesektor europäische Weltmarktführer resultieren.

Als Siemens schließlich das Übernahmeangebot vorlegt, ist die Formulierung jedoch eine andere. Lediglich von einer Zusammenarbeit im Bahnbereich ist noch die Rede. Den Bereich Gasturbinen will der deutsche Elektronikriese komplett übernehmen. Zudem hat sich der Konzern einen Kooperationspartner mit ins Boot geholt - Mitsubishi Heavy Industries. Die Japaner wollen sich zu zehn Prozent an Alstom beteiligen. Kaeser hat sich somit durch seine anfänglichen Versprechungen geschickt in die Verhandlungsrunde getrickst.

Nach monatelangen Gesprächen entscheidet sich Alstom für General Electric. Für 7,3 Milliarden Euro übernehmen die Amerikaner den Großteil des internationalen Geschäfts an Dampfturbinen sowie Anteile an drei Joint Ventures. Nebenbei sichert sich der französische Staat das Mitspracherecht, indem er 20 Prozent der Anteile an Alstom erwirbt. General Electric triumphiert - Kaeser ist ernüchtert. Für ihn stellt dies die erste große Niederlage seiner Amtszeit dar. Er wollte sich mit allen Mitteln in seinem neuen Amt profilieren und scheiterte kläglich.

#### **"Kaesers Schonfrist ist vorbei."**

Im Zuge des geplatzen Übernahmeversuchs steigt der Erwartungsdruck auf Kaeser permanent an. Nach inzwischen über einem Jahr im Amt konnte der Dienstherr

noch keine relevanten Ergebnisse erzielen. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Umsatz im 3. Quartal 2014 um vier Prozent gesunken. Beim Auftragseingang muss ebenfalls ein Rückgang von drei Prozent verbucht werden. Stimmen von Seiten der Fondsmanager werden laut, die mehr Aktionismus fordern. Christoph Niesel, Fondsmanager bei Union Investment, drückt dies konkreter aus: "Herr Kaeser muss jetzt liefern, die Schonfrist ist vorbei." (Handelsblatt, 2014)

Da kommt der geglückte Deal mit dem US-amerikanischen Turbinenhersteller Dresser-Rand genau im richtigen Moment. Nach dem Desaster mit Alstom ist Kaeser mit dieser Übernahme nun der erste erfolgreiche Schritt zur Umsetzung seiner „Vision 2020“ gelungen. Für die stolze Summe von 5,8 Milliarden Euro wurde das Geschäft unter Dach und Fach gebracht.

Ein großer Teil des Kaufpreises wird durch einen weiteren, kleineren Clou des Konzernchefs finanziert - den Verkauf der Anteile an der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH im Wert von drei Milliarden Euro. Die Veräußerung wurde bereits seit längerem diskutiert, da sich das Unternehmen in Zukunft vollständig weg vom Privat- auf den Industriekunden konzentrieren möchte.

Im Vorfeld lieferte sich Siemens ein Bietergefecht mit dem Schweizer Sulzer Konzern, in dem ironischerweise Kaesers Vorgänger Peter Löscher inzwischen als Chef des Verwaltungsrates tätig ist. Bereits während seiner Zeit bei Siemens hatte Löscher die Übernahme von Dresser-Rand geplant. Nach seinem Wechsel zum Schweizer Konzern, führte er sein Bestreben für den neuen Arbeitgeber fort. Für Kaeser stellte diese Konstellation eine doppelte Herausforderung dar.



Bei dem umworbenen US-Konzern handelt es sich um ein Maschinenbauunternehmen, welches sich auf Kompressoren und Turbinen für die Energiegewinnung aus Schiefergas, das sogenannte Fracking, spezialisiert hat. Firmensitz des Unternehmens ist Houston, Texas. Dresser-Rand beschäftigt derzeit 8.100 Mitarbeiter und konnte 2013 einen Umsatz von drei Milliarden US-Dollar verzeichnen. Nach Aussage der Parteien handelt es sich um eine freundliche Übernahme aller Anteile. Kaeser sprach sich auch dafür aus, dass sowohl die bisherigen Standorte als auch die Arbeitsplätze nicht gefährdet seien.

Weiterhin bezeichnete er den Kauf als einen entscheidenden Schritt zur Stärkung des Kerngeschäfts von Siemens. Er stellt eine strategische Ergänzung in der seit längerem schwächelnden Energiesparte dar, indem das Portfolio im Bereich der Öl- und Gasindustrie und der dezentralen Energieversorgung ergänzt wird. Man möchte nicht länger hinter General Electric zurückbleiben, sondern die Gunst der Stunde nutzen und am amerikanischen Boom im Bereich Gas- und Ölfördertechnik teilhaben. Deshalb wurde Dresser-Rand schon seit einiger Zeit als Wunschkandidat gehandelt. Kritiker erklären, dass man den Deal auf jeden Fall gewinnen wollte und bereit war, alles dafür zu geben. Dies schlägt sich auch im Kaufpreis nieder, den Konkurrent Löscher als überdurchschnittlich und viel zu teuer einstuft. Ob sich die Investition lohnt, wird sich frühestens 2019 zeigen. Nach Aussage des Siemens-Vorstands werden dann die

Synergieeffekte aus der Übernahme sichtbar.

Dennoch hinterlässt die Maßnahme einen faden Beigeschmack. Die Zukäufe der letzten Jahre, die Kaeser als damaliger Finanzvorstand mit zu verantworten hatte, stellten sich größtenteils als Flop heraus. Als Beispiel ist der Kauf der Sparte Labordiagnostik zu nennen, die das Unternehmen elf Milliarden Euro kostete und nach dem Scheitern weitere Abschreibungen in Milliardenhöhe nach sich zog.

### "Lisa wer?"

Eine Frau spielt im Kampf um den Einstieg in das US-amerikanische Öl- und Gassegment eine entscheidende Rolle - Lisa Davis.



Sie ist jemand, der Erfahrung im Energiegeschäft mitbringt und den radikalen Wandel in den USA aus nächster Nähe erlebt hat. Im Rahmen ihrer Tätigkeit bei Shell hat sie sich bereits intensiv mit Fracking beschäftigt und sowohl die positiven Seiten als auch die Risiken kennengelernt. Durch ihre Expertise kann sie Siemens unterstützen, das Versäumte nachzuholen und sich im US-amerikanischen Raum zu etablieren. Davis formuliert ihre Aufgabe innerhalb des Konzerns wie folgt: "Unser Ziel ist, der führende Anbieter und Systemintegrator für die Öl- und Gasindustrie zu werden." (Siemens AG, 2014)

Ihre Berufung in die Vorstandsebene ist zeitgleich ein weiterer strategischer Schachzug Kaesers. Durch die Auslagerung des Energievorstandes in die USA, ist man näher dran am Konkurrenten General Electric und an vielversprechenden Kunden.

"Wir müssen in den Entscheidungszentren vertreten sein. In Houston fallen nicht nur Entscheidungen für die USA, sondern beispielsweise auch für Nigeria oder den Mittleren Osten", begründet Kaeser seine Entscheidung. (Die Welt, 2014)

### **Die Pionierin im Vorstand**

Die ehemalige Strategiemanagerin des Shell Konzerns besetzt als erste Frau den Posten des Energievorstandes bei Siemens. Nebenbei ist sie die erste Amerikanerin in der Führungsspitze. Eine Frau und dann auch noch Amerikanerin? Dies dürfte den eingesessenen konservativen Siemensianern zunächst negativ aufstoßen. Besonders ihrem Vorgänger Michael Süß, einem Urbayer und Altsiemensianer, der 2013 sogar als Nachfolger Löschers gehandelt wurde. Offiziell räumte er den Posten freiwillig, weil er nicht in die USA ziehen wollte. Inoffiziell gibt es Spielraum für weitere Interpretationen. Von Vernachlässigung der dezentralen Energieerzeugung ist dabei die Rede oder dass er die Schuld trage am kostspieligen Ende der Partnerschaft mit dem französischen Atomkonzern Areva. Da Siemens angeblich seinen vertraglichen Pflichten nicht nachgekommen war, wurde das Unternehmen zu einer Zahlung von 648 Millionen Euro an den französischen Konzern verurteilt.

Kaeser dürfte der Abgang des ehemaligen Vorstandsmitglieds jedoch freuen. Wie bekannt wurde, war Süß einer der größten Kritiker seines neuen Vorgesetzten - und diesen entledigt sich Joe Kaeser gerne.

### **Ein Team von Ja-Sagern**

Ein Phänomen, das auch bei weiteren Umstrukturierungen im Top-Management deutlich wird. Das aktuelle Team um den Siemens-Chef zeichnet sich insbesondere

durch Eines aus - treue Ergebenheit. Als Kaeser den Vorstandsmitgliedern Siegfried Russwurm und Klaus Helmrich befiehlt, ihre Ressorts zu tauschen, fügen sich diese ihrem Schicksal. Russwurm ist seither Technologie- und Personalvorstand, Helmrich hingegen übernimmt das Industrieressort.

Neuer Strategiechef wird Horst Kayser, ein Mann der vielen Siemensianern bereits bekannt sein dürfte, denn er hatte dieselbe Position bereits in den Jahren 2006 bis 2008 inne. Damals verließ er das Unternehmen, um sich anderweitig einen Namen zu machen. Seine Versuche scheiterten und so kehrte er schließlich wieder zurück. Von Kaeser erhält er nun seine ursprüngliche Position wieder. Vor lauter Dankbarkeit darüber, dürfte Kayser wohl kaum in der Lage sein, seinem Vorgesetzten zu widersprechen oder ihn gar zu kritisieren.

Kaesers Kernteam, der sogenannte "Corporate Core", enthält neben Kayser noch zwei weitere Mitglieder - Mariel van Drathen und Janina Kugel. Über den „Corporate Core“ sagte Kaeser, dass dessen Aufgabe sei, in Abstimmung mit dem Vorstand die Leitlinien für das Unternehmen festzulegen, sie zu überwachen und „die innere Ordnung im Hause“ zu festigen. (Handelsblatt, 2014) Nach Aussage des Aufsichtsrates handelt es sich bei diesem Team um "ein ganz persönliches Führungsinstrument des Feldherrn". (Die Bilanz, 2014)

Interessant an Kaesers Damenwahl ist, dass es sich immer um den gleichen Typ Karrierefrau handelt - mittleren Alters, besser ausgebildet als männliche Kollegen und was besonders wichtig ist: zuverlässig, belastbar und loyal gegenüber ihrem Vorgesetzten. Es sind Frauen, die zu ihm aufschauen - Kaeser, der Frauenheld.

Aber seine Taktik scheint aufzugehen. Umgibt man sich mit ergebenen Mitarbeitern und entledigt sich seiner Kritiker, so fällt das Arbeiten leichter. Keiner widerspricht und hält Geschäftsprozesse auf, Probleme, denen sich sein Vorgänger Löscher stellen musste. Kaeser ist gewissermaßen auf Solotour, er entscheidet und handelt im Alleingang, ohne seine Vorstandskollegen mit einzubeziehen.

### **Droht das Chaos?**

So effektiv ihm seine Taktik auch erscheinen mag, wenn es schief geht, ist er auch alleine verantwortlich. Wie Fondsmanager Niesel bereits über das Bietergefecht um Alstom sagte: "Es ist seine erste große Handlung, seine erste große Akquisition. Wenn die schief läuft, kann er es nicht wieder auf seinen Vorgänger schieben. Es ist jetzt seine Verantwortung." (Manager Magazin, 2014) Übertragen auf Kaesers Führungsstil bedeutet das, wenn seine Arbeit nicht die versprochenen Ergebnisse liefert und das Unternehmen wieder wettbewerbsfähiger macht, kann er es nicht auf seine Vorstandskollegen schieben.

Wie es mit Siemens weitergeht, ist noch nicht mit Sicherheit zu sagen. Kaeser hält an seiner „Vision 2020“ fest. Ob die versprochenen Maßnahmen umgesetzt werden und was sie dem Unternehmen bringen, wird sich in Zukunft zeigen.

## **Literaturquellen**

- Bayerischer Rundfunk (Hrsg.):  
Siemens-Stellenabbau - Kaeser  
spricht von falscher Darstellung,  
2014
- brand eins (Hrsg.):  
Siemens - Auf der Suche nach sich  
selbst, 2013
- Die Bilanz (Hrsg.):  
Käsers Kulissenzauber, Ausgabe  
10/2014, S. 22
- Die Welt (Hrsg.):  
Davis setzt auf Fracking statt auf  
Waschmaschinen, 2014
- Handelsblatt (Hrsg.):  
Führungsmannschaft: Das Team  
Kaeser steht, Ausgabe Nr. 179, 2014,  
S.16
- Handelsblatt (Hrsg.):  
Investoren erhöhen Druck auf Kae-  
ser, 2014
- Handelsblatt (Hrsg.):  
Siemens Saubermann und Söhne,  
2010
- Manager Magazin (Hrsg.):  
Druck auf Joe Kaeser wächst - Es ist  
jetzt seine Verantwortung, 2014
- Manager Magazin (Hrsg.):  
"Vision 2020" - Siemens will erst ab  
2018 schneller wachsen als die Kon-  
kurrenz, 2014
- Siemens AG (Hrsg.):  
Kurzbericht 2005, 2005
- Siemens AG (Hrsg.):  
Siemens – Vision 2020, 2014, S. 1
- Siemens AG (Hrsg.):  
Siemens plant Übernahme von  
Dresser-Rand, 2014
- Siemens AG (Hrsg.):  
Unsere Strategie, 2014, S. 47
- Süddeutsche (Hrsg.):  
Der Weltkonzern-Verbesserer, 2010
- Wirtschaftswoche (Hrsg.):  
Jahresbilanz des Siemens-Chefs, Der  
entschlossene Joe Kaeser, 2014

- Wirtschaftswoche (Hrsg.):  
Siemens-Chef im Porträt, Was Sie  
über Joe Kaeser noch nicht wissen,  
2013
- Zeit online (Hrsg.):  
Hoffen auf einen neuen Mr. Siemens,  
2014
- Zeit online (Hrsg.):  
Kleinfelds Flucht nach vorne, 2011

## **Bildquellen**

### ***Titelblatt:***

- Altenpflege Online, o. J.  
Süddeutsche.de, 2014  
The Wall Street Journal online, o.J.

### ***Seite 2:***

- Computerwoche.de, 2006

### ***Seite 3:***

- Handelsblatt, 2013

### ***Seite 4:***

- Impulse, 2013  
Mittelbayerische, 2013

### ***Seite 5:***

- Spiegel Online, 2014

### ***Seite 8:***

- Sat1 Bayern, 2014  
Siemens AG, 2014

### ***Seite 9:***

- Tagesschau.de, 2014

### ***Seite 10:***

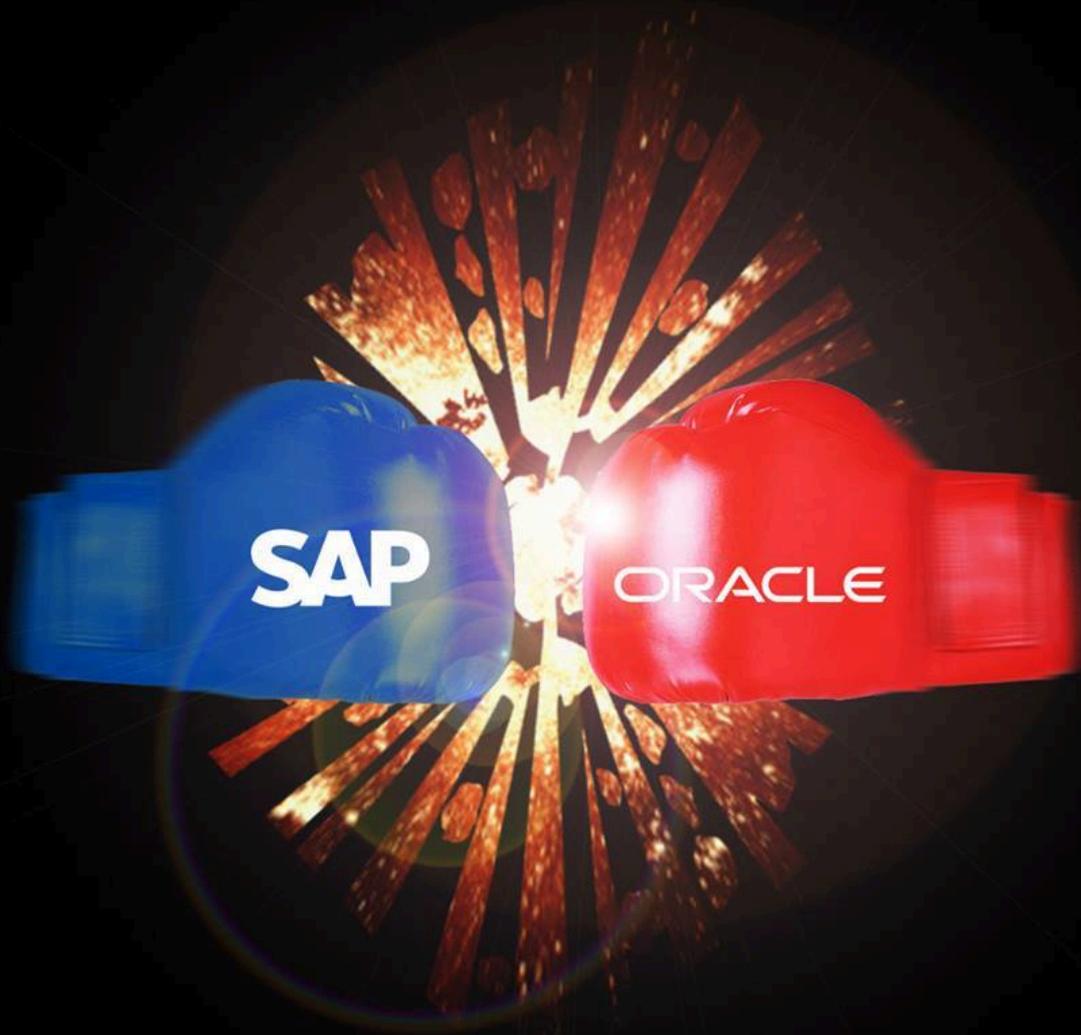
- Handelsblatt, 2014

### ***Seite 11:***

- Die Welt, 2014

---

# SONDERHEFT



**FEINDE AUF DEM**

# SAP und ORACLE - Feinde

"Kampf der Titanen" – unter diesem Titel vergleicht eine kanadische Software- und Beratungsfirma einmal im Jahr die Hauptakteure auf dem Markt für Unternehmenssoftware. Als Titanen werden hier SAP, Oracle und Microsoft Dynamics bezeichnet, welche unter sich über die Hälfte des globalen ERP-Markts vereinen. Der Name ist Programm – vor allem unter den stärksten Konkurrenten SAP und Oracle. Beide Großkonzerne kämpfen seit jeher erbittert um die Vorherrschaft in ihrem Gebiet. Zu Wasser wie zu Land gelten die Software-Manager Hasso Plattner (SAP) und Larry Ellison (Oracle) zu den größten Erzrivalen. Die Duelle der Unternehmensgründer zu See auf dem America's Cup gehören jedoch zunehmend der Vergangenheit an, nicht aber auf den Softwaremärkten. Hier ist der Kampf der Titanen im vollen

## DIE GESCHICHTE ZWEIER RIVALEN



Im badischen Weinheim wurde 1972 die „Systemanalyse und Programmierung GbR“, kurz SAP, von fünf ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründet. Die Gründer Hopp, Platter und Co. verfolgten mit ihrem Unternehmen eine Vision, die später die Wirtschaftswelt revolutionieren sollte. Ziel der IT-Pioniere war es, eine Standardanwendungssoftware zu entwickeln, die eine Echtzeitverarbeitung von Daten ermöglicht. Diese Software sollte nicht speziell für einzelne, sondern für eine Vielzahl von Firmen nutzbar sein und die damaligen Lochkarten ablösen. Zu diesem Zweck sollte mit Hilfe der Software die Möglichkeit geschaffen werden, die Lohnabrechnung und Buchhaltung über Großrechner laufen zu lassen.

Anstelle der Lochkarte wurden die Daten nun über den PC, also in Echtzeit eingegeben. Echtzeit, im engl. „Realtime“, und das dafür stehende „R“ ist das Schlüsselwort, welches über Jahrzehnte dem Namen dieser Lösung prägte.

Es ist damals der badischen Firma gelungen Software nicht mehr als Maßanfertigung für jedes Unternehmen einzeln zu entwickeln, sondern einen universellen Ansatz zu schaffen. Aus diesem Grund zählt SAP zu den Miterfindern der Standardsoftware.



### Typisch deutsch?

Das Gelände von SAP in Walldorf ähnelt eher einem Campus als einem Konzern. Hier tummelt sich die Crème de la Crème der Entwickler. Sie verstehen sich als Künstler mit viel Freiraum. Projekte suchen sie sich selbst. Sind sie zu langweilig, wenden sie sich anderen Aufgaben zu. Eine starke Diskussionskultur wird bei SAP groß geschrieben und das gemeinsame Ausklingen des Tages beim Kicker darf auch nicht fehlen.

Heute hat es SAP an die Spitze deutscher Softwarefirmen geschafft.

SAP zählt gemessen am Umsatz (2013: 16,815 Mrd. €) zu den größten europäischen und amerikanischen Softwareherstellern und belegt weltweit den vierten Rang.

Der deutsche Konzern gilt trotz des immensen Erfolgs als bodenständig und bescheiden. SAP ist stolz auf seine flachen Hierarchien und den kreativen Raum, der für Computergenies gelassen wird. Dem Kunden zuhören und in die Entwicklung mit einbinden, ist eines der Kredos von SAP und letztendlich auch Teil des Erfolgskonzepts. Dort wo SAP Bescheidenheit und Programmierkunst auf höchstem Niveau versinnbildlicht, steht Oracle für hohe Renditen und einen unverblühten Kampf um die Spitzenposition.

## ORACLE

Die Geschichte von Oracle startet mit der Gründung von „Software Development Laboratories“, kurz „SDL“ im August 1977. Hier entstand die erste Version des Datenbanksystems, welche bis 1979 für die CIA entwickelt wurde.

Zu den Gründern gehören neben Bob Miner und Ed Oates, Larry Ellison, der sich bis September 2014 an der Spitze von Oracle gehalten und sich seit dem in den Verwaltungsrat zurückgezogen hat. Larry Ellison's Erfolg kam ebenfalls nicht über Nacht. Auch er startete von ganz unten bis er sich an die Spitze der Softwarebranche hochgearbeitet hat. Neun Monate nach der Geburt, gab ihn seine viel zu junge Mutter zu seiner Tante nach Chicago. Nach zwei abgebrochenen Studiengängen macht er sich mit 22 Jahren nach Kalifornien auf. Dort jobbte er als Programmierer und war Projektmitarbeiter für ein Da-

tenbankprojekt der CIA, welches unter den Decknamen und späteren Firmennamen Oracle lief.

Die Vision Ellison's revolutionierte die Computerwelt. Die eigentliche Idee gab ihm ein Aufsatz in einem IBM-Fachmagazin. Dort beschrieb man eine neuartige Form der Datenorganisation, mit der sich große Mengen an Informationen sehr viel einfacher verwalten lassen als es bis zu diesem Zeitpunkt möglich war. Und Ellison hatte auf das richtige Pferd gesetzt - es handelte sich dabei tatsächlich um eine bahnbrechende Innovation, welcher eine erfolgsversprechende Zukunft bevorstand. Heute basieren ca. die Hälfte aller IT-Systeme auf Oracle Datenbanken und sind der größte Umsatzbringer des Konzerns.

### Typisch amerikanisch?

Oracles Firmensitz im Silicon Valley südlich von San Francisco versprüht einen ganz andern Charme - manch einer würde sagen „typisch amerikanisch“. Vor den runden bläulich schimmernden Glastürmen liegt „Larrys Lagune“. So jedenfalls nennen die Mitarbeiter den künstlich aufgeschütteten See vor der Zentrale. Ehemalige Mitarbeiter, langjährige Analysten und gut informierte Beobachter - von Oracle selber kommen kaum Informationen - beschreiben die Unternehmenskultur als eine Art autokratisches Regime: Die Unternehmensstruktur ist

Erst Mitte der 80er Jahre traute sich Ellison an eine betriebswirtschaftliche Software, wie sie SAP anbietet, heran. Dieser Weg war

jedoch lange mit nur von mäßigem Erfolg gekennzeichnet - bis Oracle seine Finanzzukäufe in ein äußerst profitables Geschäft umwandelte. Somit war die Schlacht der Übernahmen eröffnet.

---

#### PRODUKTE UNTER HOHEM KONKURRENZDRUCK

---

Die Produkte mit denen beide ins Rennen gehen, bestehen aus Bits und Bytes, also nichts zum anfassen und nichts womit ein Normalbürger unbedingt in Berührung kommt. Doch was sie leisten, ist für die heutige Wirtschaftswelt unabdingbar. Ohne diese Programme wäre die Steuerung einer komplexen Unternehmensstruktur kaum vorstellbar. In vielfältiger Weise können sie eingesetzt werden: Von der Buchhaltung über den Einkauf und die Produktion bis hin zur Verwaltung der Beziehungen zu Lieferanten und Kunden.

Doch wo trennen sich die Wege beider Konkurrenten – in ihrem Geschäftsmodellen und Produkten? Oder in ihrer Firmenkultur? Und wo finden sie wieder zusammen?

---

#### WO STEHEN SIE

---

Oracle und SAP gehören zu den Top Five der größten Softwarehersteller der Welt. Beide haben sich ursprünglich auf völlig unterschiedliche Bereiche spezialisiert. Oracle ist der weltweit führende Anbieter von Datenbanksoftware. Das Walldorfer Softwarehaus SAP ist dagegen Weltmarktführer für Unternehmenssoftware. Wie konnte also eine so ausgeprägte Feindschaft zwischen beiden Unternehmen entstehen?

Per se haben beide Unternehmen viele Jahre von einander profitiert. Das ERP-System SAP R3, was das klassische ERP-System für eine Vielzahl von Großunternehmen und Konzer-

nen aus vielen Branchen weltweit darstellt, wurde vermehrt in Kombination mit der Oracle Database verkauft (ca. 10.000 SAP-Kunden weltweit). Das macht SAP seit vielen Jahren zu einen der größten Reseller von Oracle Datenbanken. Dementsprechend ergaben sich für beide Unternehmen wichtige Synergieeffekte.

---

#### DIE SCHLACHT BEGINNT - ORACLE LEGT VOR

---

Oracle hat sich in den letzten 10 Jahren durch eine hohe Anzahl an Unternehmensaufkäufen ebenso verstärkt auf den ERP-Markt angesiedelt. Die Zielsetzung war den Abstand zu SAP bei betriebswirtschaftlichen Anwendungen bewusst zu verkleinern. Auf der Einkaufsliste standen seit 2005 rund 70 Unternehmen, darunter bekannte Namen wie Peoplesoft (Enterprise Software), Retek (Retail-Softwarelösung), Siebel (Customer Relationship-Management) und Sun Microsystems (Server, Storage). Schätzungen zufolge hat die Shopping-Tour den US-Konzern weit über 40 Milliarden Dollar gekostet.



Eine der turbulentesten **BILD: HEISE.DE** Übernahmeschlacht um Peoplesoft im Jahr 2005. Peoplesoft war nach der Fusion mit J. D. Edwards der weltweit zweitgrößte Hersteller von Unternehmenssoftware und damit die klare Konkurrenz zu SAP. Nach einer 18-monatigen, teilweise sehr aufreibenden Gegenwehr, gelang es Oracle den kleineren Mitbewerber endgültig aufzukaufen. Peoplesoft hat sich mit ganzer Kraft, mit Werbekampagnen und mit zahlreichen Interviews gegen diesen Schritt gewehrt, doch gegen das unglaubliche Angebot von 10,3 Milliarden Dollar konnte man einfach nichts mehr ausrichten. Mit dieser feindlichen Übernah-

me hat Oracle den deutschen Softwarehersteller SAP eine deutliche Kampfansage gemacht.

---

#### SAP UND DIE SCHLACHT UM RETEK

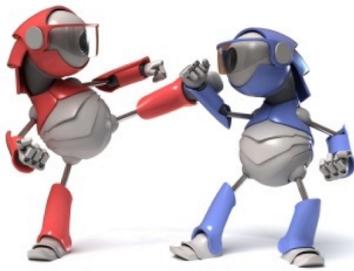
---

SAP sah durch diese Fusion die Marktposition im US-Geschäft bedroht, wodurch sie gewissermaßen zum Handeln gezwungen wurden. Mit der möglichen Akquisition des US-Softwarehauses

Retek, das auf Software für große Einzelhandelskonzerne spezialisiert ist, wollte man das Marktsegment Handelsunternehmen weiter aus-

bauen. Die Informationstechnologie im Groß- und Einzelhandel erwies sich als starkes Wachstumspotenzial. Es war eine zunehmende Option, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und im Markt weiter zu wachsen. SAP eröffnete damit im Februar 2003 einen Bieterwettstreit mit einer Kaufofferte über fast 500 Millionen Dollar. Analysten haben zu diesem Zeitpunkt bereits diesen Betrag für sehr hoch eingeschätzt. Darin sah sich der kalifornische IT-Konzern herausgefordert und überbot die jeweiligen Angebote von SAP jeweils knapp. Zuletzt war SAP bereit als letztes und bestes Angebot elf Dollar je Aktie und somit bereits rund 30 Prozent mehr als anfangs zu zahlen. Der finanzstarke Oracle-Konzern übertrumpfte diesen Übernahmewettstreit jedoch noch einmal mit einem Angebot von 11,25 Dollar pro Aktie und erhielt damit den endgültigen Zuschlag.

SAP sah sich trotz der energischen Akquisitionsstrategie von Oracle weiterhin als unangefochtene Nummer eins auf dem Markt der



Unternehmenssoftware. Man hat dagegen nun eine klare Nummer zwei identifiziert, worauf man sich gegenwärtig verstärkt konzentrieren kann.

---

#### ORACLE TRIUMPHIERTE AUCH GEGEN IBM

---

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in dem Einkaufsmarathon von Oracle war Anfang 2010 der Kauf des seit längerem schwächelnden Server-Spezialisten Sun Microsystems. Nach vielen Spekulationen, dass IBM den Hersteller von Computern und Software übernehme, trat überraschend die bisher reine Software-Firma Oracle mit auf die Bühne. Oracle bot 9,50 Dollar je Aktie und kaufte somit Sun Microsystems für 7,4

Milliarden Dollar. Dieses Geschäft veränderte die gesamte Landschaft der weltweiten IT-Anbieter grundlegend. Mit dem Zukauf in das Hardwaregeschäft präsentierte sich der ursprüngliche Datenbankriese auf einen Schlag als kompletter IT-Anbieter und steht damit auf der gleichen Ebene wie HP, IBM und Microsoft. Für SAP war dieser Deal ebenso ein Ärgernis, da der Erzrivale Oracle mit diesem Schritt nun auch die Java-Plattform kontrolliert, auf der ein großer Teil der SAP Applikationen basiert.

---

#### ORACLE'S NEXT STEP: E-COMMERCE

---

Oracle hat im November 2010 mit der Übernahme des E-Commerce Unternehmens Art Technology Group (ATG) für rund eine Milliarde Dollar das eigene Unternehmensportfolio mit einer Cross-Channel-Commerce-Lösung wiederum gut ergänzt. ATG gilt als einer der führenden E-Commerce Spezialisten Amerikas und zählt weltweit über 1.000 Kunden. Nach der Fusion mit dem Einzelhandelspezialisten Retek bot Oracle bereits

eine Reihe von Lösungen für den Einzelhandel an, womit dieser Kauf zum richtigen Augenblick kam. Ein Großteil der Retail-Unternehmen hatte bereits die ersten Erfahrungen gemacht das klassische Ladengeschäft mit E- und M-Commerce zu verbinden und somit neue Cross-Channel-Potenziale zu nutzen. Oracle stand deshalb gewissermaßen unter Aufholdruck, da viele Händler bereits Produkte der Konkurrenz nutzten.

#### DIE ANTWORT HAT EINEN NAMEN: HYBRIS



Die Antwort des Walldorfer IT-Unternehmens SAP folgte im Jahr 2013 mit dem Kauf des Schweizer Anbieters für E-Commerce-Technologienhybris für vermutlich über eine Milliarde Euro. Andere Personen, die angeblich mit dem Vorgang vertraut waren, bezifferten den Deal sogar auf rund 1,5 Milliarden Euro. Doch eins war sicher. Eine E-Commerce-Integration sei sowohl für SAP, wie auch für hybris ein riesiges Potenzial, allein wenn man sich die Kundenbasis von mindestens 10.000 SAP-Kunden vor Augen führt. SAP investiert damit in die Zukunft des E-Commerce und Kundenmanagements und baut den Geschäftsbereich weiter aus, um eine führende Rolle im Verbrauchermarkt einnehmen zu können. Der Vorstandssprecher Bill McDermott war erfreut über ihren Coup und verwies auf die bedeutende Leistungsfähigkeit der hybris-Technologie in Kombination mit den Cloud- und Analyseprodukten von SAP. Besonders betonte er aber die Verknüpfung mit der SAP-Datenbank HANA und bezeichnete diese als „Game Changer“ im Kundenbeziehungsmanagement.

#### DIE ZUKUNFT GEHÖRT HANA UND CLOUD

SAP gilt mit der In-Memory-Datenbank HANA als Pionier im Bereich In-Memory-Computing. Sie macht es beispielsweise möglich in riesigen Datenbergen unternehmensbedeutende Trends zu finden, statt wie vorher Stunden oder sogar Tage auf eine Auswertung zu warten. Dies wird ermöglicht, indem die vorhandenen Daten nicht wie bisher auf einer gewöhnlichen Computerfestplatte gespeichert werden, sondern im Hauptspeicher (Memory) des Rechners, was eine erstaunliche Geschwindigkeitsverbesserung mit sich bringt. HANA ist inzwischen mit allen Produkten verknüpft, die SAP anbietet. Dank diesen Kombinationen ist es erstmals möglich auf genaue Echtzeit-Daten zuzugreifen und diese zu analysieren.

Mit der Vermählung der Unternehmenssoftware Business Case und HANA hat SAP seinem Dauerrivalen wiederum eine klare Kampfansage gemacht. Gleichzeitig ist für SAP eine neue Ära gestartet. Denn HANA ist eine vollwertige Datenbank, die damit Datenbanken von Oracle in Zukunft überflüssig machen könnte. SAP bleibt aber, wie sie selbst sagen weiterhin offen gegenüber al-



ternativen Datenbanken und lässt dem Kunden die freie Auswahl. Immerhin laufen SAP-Anwendungen seit vielen Jahren auf Oracle-Datenbanken, wodurch die Walldorfer mit zu den größten Wiederverkäufern der Oracle Database gehören. Doch eine gewisse Portion Schadenfreude bleibt dem US-Konzern

Oracle dann doch nicht verwehrt, denn SAP ist es erstmals in der Geschichte des Unternehmens gelungen eine wirklich wettbewerbsfähige Alternative zu Oracle zu schaffen. So ist es der SAP-Plattform HANA gelungen, in den ersten 7 Monaten nach Markteinführung bereits einen Umsatz von rund 160 Millionen Euro zu erzielen. Das macht die Hochgeschwindigkeitsdatenbank zu dem am stärksten wachsenden Produkt, welches SAP jemals auf den Markt gebracht hat. Doch Oracle ist SAP in Sachen In-Memory bereits auf den Fersen.

Selbstbewusst teilt Oracle Boss Larry Ellison gegen SAP aus und verkündete, dass man SAP und IBM aus der Liste der Konkurrenten gestrichen hätte. Oracle hätte keinen großen Gegner mehr. Die bedeutendsten Wettbewerber sind heute klein und agil, wie zum Beispiel Amazon und Salesforce.

---

#### ORACLE ZAHLT MAL WIEDER MILLIARDEN

---

Im Juni diesen Jahres tätigte Oracle mal wieder einen Zukauf, bei dem dem "Normalbürger" ganz schwindelig wird. Für 5,3 Milliarden Dollar holte sich der Software-Riese Micros Systems ins Boot. Micros Systems hat sich auf Lösungen fürs Gastgewerbe, Einzelhandel und Großveranstaltungen spezialisiert und für 68 Cent je Aktie profitiert nun mal wieder Oracle davon. Als zweitgrößten Zukauf geht dieses Geschäft in die Unternehmensgeschichte Oracles ein. Mit dieser Übernahme hat sich Oracle bei Cloud-Angeboten ver-

*„Es fällt mir sehr schwer, SAP als Konkurrenten anzusehen.“  
Larry Ellison*

stärkt. Weiterhin plant das Unternehmen laut einer Pressemitteilung, eine neue Geschäftseinheit namens "Hospitality Global" zu gründen.

Der Zukauf unterstreicht jedoch auch die Ambitionen von Oracle, besonders in dieser Branche besser Fuß zu fassen. Besonders die stagnierenden Umsätze im Jahr 2013 setzen Oracle unter Druck und gaben vielleicht den ausschlaggebenden Grund so viel Geld in die Hand zu nehmen.

Laut Ellison gebe es "eine ganze Menge neuer Märkte zu erschließen" und wir können gespannt sein, welche das sind.

---

#### SAP BEI CONCUR FAST AM ZIEL

---

Unbeeindruckt von derartigen Anwandlungen holt SAP dieses Jahr zum ganz großen Schlag aus. Am 19. September wurden SAP's Pläne über den größten Zukauf in dessen Unternehmensgeschichte bekannt gegeben. Ab diesem Zeitpunkt fragten sich viele: Wer ist eigentlich Concur? Wen will SAP übernehmen?

Conur ist ein US-Anbieter von Firmensoftware für Reisemanagement und Reisekostenabrechnung. Und das ziemlich erfolgreich, mit 23.000 Kunden und rund 25 Millionen Anwendern kann sich Conur sehen lassen. SAP ist bereit Concur 5,6 Mrd. EUR zu zahlen. Doch ist das Unternehmen überhaupt so viel wert?

Ob dieses Unterfangen von Erfolg gekrönt wird, ist momentan von den Aktionären und der Aufsichtsbehörde abhängig. Der Softwareriesen geht jedenfalls davon aus, dass der Unter-

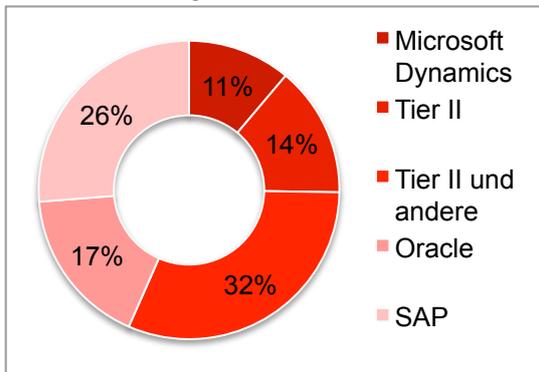
**„Zusammen werden Oracle und Micros dem Gastgewerbe und Handelsunternehmen dabei helfen, auf sich schnell wandelnde Kundenerwartungen zu reagieren, den Umsatz zu steigern und Betriebsprozesse durch umfassende, offene und integrierte Lösungen zu verbessern“**

Mike Webster, Leiter des neuen Geschäftsbereiches

nehmenskauf bis März 2015 abgeschlossen ist. Das Rennen zwischen SAP und Oracle geht also wiederum in eine neue Runde und man darf gespannt sein, wie es ausgeht.

#### DOCH WO STEHT DER REST?

Neben den erbitterten Duellen zwischen SAP und Oracle wird auch der allgemeine Wettbewerb im IT-Sektor zunehmend härter. Die aktuelle Situation auf den globalen Märkten für ERP-Anwendungen wird jährlich durch Experten der Panorma Consulting analysiert. Das jährliche Gutachten liefert für das Jahr 2013 interessante Ergebnisse: Trotz der Aufholjagd von Oracle behält SAP bei den ERP-Anwendungen mit einem Marktanteil



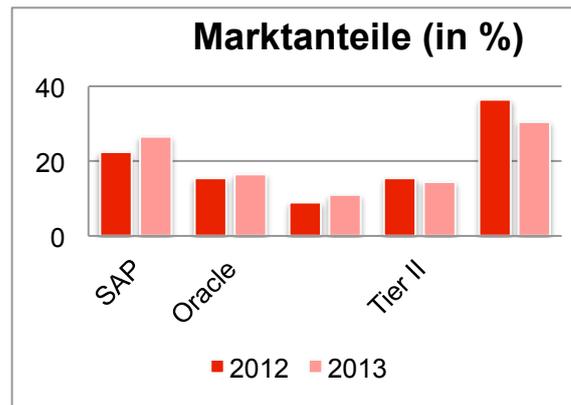
von 26% die Nase vorn. Platz zwei im Kampf um Marktanteile belegte 2013 Oracle mit 17%.

Während die kleineren Softwareanbieter (Tier II und III) einen Teil von ihrem Kuchen abgeben mussten, legten die Großen 2013 vergleichsweise zu. SAP's Marktdominanz zeigt sich auch hier durch eine Wachstumsrate, welche die Konkurrenz blass werden lässt. Mit einem 4%-igen Marktwachstum erzielt SAP einen doppelt so hohen Wert im Vergleich zu seinem stärkster Konkurrent Oracle, mit lediglich 2%. Auch Microsoft Dynamics ist an dritter Stelle mit von der Partie und zählt nicht umsonst zu einem der „three titans“ auf dem Markt.

#### WER ÜBERLEBEN WILL MUSS KÄMPFEN

Doch der Kampf um die Kunden ist in gesättigten Märkten kein leichter und gerät zu einem immer größeren Kraftakt.

Der globale Kundenstamm muss weiter ausgebaut werden. Doch das erweist sich als gar nicht so einfach. Die etablierten Märkte der westlichen Welt sind weitestgehend gesättigt. Ein weiteres Wachstum ist in den stark



entwickelten Märkten wie Brasilien, Russland, Indien und China zu erwarten. Dort ergibt sich jedoch eine gänzlich neue Marktsituation. Die individuellen Anforderungen von Branchen und selbst einzelnen Unternehmen stellen weitere wachsende Herausforderungen dar. Besonders da weltweit Unternehmen verstärkt die hohen IT-Investitionen hinterfragen, zu denen die ERP-Systeme einen wesentlichen Kostenblock darstellen.

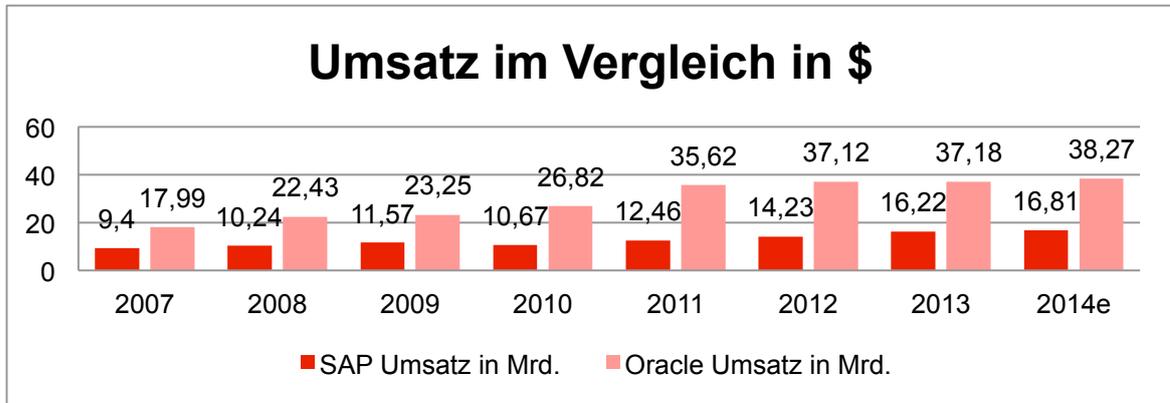
#### WAS SAGEN DIE ZAHLEN?

SAP und Oracle haben eindeutig gezeigt, dass sie die Fähigkeiten und auch das nötige Kleingeld haben, Akquisitionsstrategien auf hohem Niveau zu betreiben. Die einzige Frage die sich trotz der Gegenüberstellungen noch stellt: Wer steht nun wirklich besser da? Und haben

die Einkäufe verschiedener Unternehmen überhaupt Früchte getragen?

Diese Frage kann in der aktuellen Situation nicht klar beantwortet werden. Vielleicht kann ein Blick auf die Geschäftszahlen der Unternehmen ein wenig Licht ins Dunkle bringen.

Die Finanzmärkte honorieren das rasante Wachstum von Oracle. An der Börse ist das Unternehmen mittlerweile mehr als doppelt so viel wert wie SAP. Während die Umsätze von SAP zur Zeit der Finanzkrise stark einbrachen, hat sich Oracle wesentlich besser gefangen, was die Umsatzrenditen zeigen.



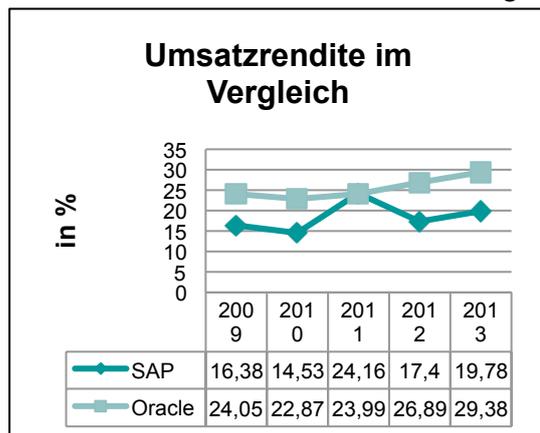
Unschwer zu erkennen ist, dass die Umsätze von Oracle sich in einer ganz anderen Größenordnung als die des Rivalen SAP befinden. Allerdings darf auch nicht vergessen werden, dass Oracle was die Unternehmensgröße betrifft in einer anderen Liga spielt.

Bei Betrachtung der Umsatzrendite geht Oracle als klarer Sieger hervor. Doch im Jahre 2011 hat es SAP fast geschafft Oracle einzuholen. Ein beachtlicher Sprung von 14,53% auf 24,16% lies das Geschäftsjahr des Wall-dorfer Unternehmens mehr als positiv enden. Besonders ist dies auf das hervorragende

	2013	SAP	Oracle
Mitarbeiter		65.667	122.458
Gewinn		5,567 Mrd. \$	10,925 Mrd.\$
Umsatz		16,223 Mrd. \$	37,18 Mrd. \$
Marktwert		87,32 Mrd. \$	182,35 Mrd. \$

Allein die Mitarbeiterzahl zeigt, dass Oracle mit 122.458 Mitarbeitern fast doppelt so breit aufgestellt ist wie sein Rivale SAP.

Jedoch verfolgen die Unternehmen auch unterschiedliche Strategien. Besser gesagt Oracle fährt eine Strategie die sich SAP nicht leisten kann und auch nicht leisten will.



de Wachstum im Kerngeschäft und das beschleunigte Umsatzwachstum der SAP-HANA Technologie zurück zuführen.

### RIVALEN DURCH UND DURCH!

Privates und Geschäftliches trennen? Für Larry Ellison (Oracle) und Hasso Plattner (SAP) nicht vorzustellbar. Jahre lang lieferten sich die beiden IT-Größen heiße Duelle. Sei es auf hoher See, in Form einer Interview-Schlammschlacht oder vor Gericht - Ellison und Plattner trugen wo es nur ging ihre "Kämpfe" aus.

Doch woraus schürte dieser, ja man kann schon fast sagen, Hass der Beiden?

Sie teilten zwei große Leidenschaften, wenn nicht sogar ihre Lebens-

inhalte. Beide stellten die Spitze von den erfolgreichsten Unternehmen der Softwarebranche dar und waren somit geschäftlich ständigem Konkurrenzdruck ausgesetzt. Zusätzlich trat diese Rivalität auch beim Sport - dem Segeln - hervor.



In der Unternehmenswelt war es bekanntlich schwierig einen Gewinner oder Verlieren der beiden Erzfeinde zu bestimmen. Beim Segeln jedoch ganz anders. Dort diente der America's Cup als "Schlachtfeld" für Plattner und Ellison.

Als Wirtschaftswettkampf mit anderen Mitteln wurde es Anfang des 20. Jahrhundert betitelt, als Ellison wie auch Plattner begannen Sponsoren für den America's Cup zu werden. So trugen ab diesen Zeitpunkt die Crews auf den Segelschiffen den Kampf unter den beiden Rivalen aus. Fünf Jahre in Folge gewann Ellison diesem Kampf am

„Einstein mit wirrem Haar“ Ellison über Plattner

Steuer der "Sayonara" gegen Plattners "Morning Glory" und stieg somit als Gewinner auf dem Wasser empor.

Als legendar geht die Anekdote von der Kenwood-Cup-Regatta von 1996 in die Geschichte der Feindschaft zwischen den Unternehmern ein. Bei dem Rennen hat Plattner's "Morning Glory" Mastbruch erlitten und dabei ein Crewmitglied den halben Daumen abgerissen. Doch statt zu helfen, fuhr Ellison mit seiner Sayonara Yacht unberührt vorbei. Erbot sich über das Verhalten Ellison's zog Platt-

ter, Berichten zu Folge, die Hose herunter und präsentierte sein blankes Hinterteil. Von SAP Gründer vehement bestritten und Oracle Chef stets hervorgehoben, ist diese Aktion kurz vor der Küste Hawaiis noch lange nicht in Vergessenheit getreten.

2010 ging der Kampf in die nächste Runde. Der Rechtsstreit um den Datendiebstahl von SAP bei Oracle wurde eröffnet.

#### Grund für Rechtsstreit:

SAP hatte 2005 den kleinen Software-Dienstleister TomorrowNow erworben, mit dessen Hilfe Oracle Kunden abspenstig gemacht werden sollten. Wie sich nach einer Klage von Oracle allerdings herausstellte, griff TomorrowNow illegal auf Datenbanken des SAP-Konkurrenten zu.

Nach fünf Jahren konnte wenigstens dieser Streit zwischen den beiden Rivalen, durch eine Zahlung von 306 Millionen Dollar Schadensersatz im Jahre 2012, als beendet angesehen werden.

Auch wenn heute Beide nicht mehr an der Spitze ihrer Unternehmen sind, bleibt Ihre Feindschaft legendär.

---

**FACHINTERVIEW**

---

Das folgende Fachinterview mit einem ehemaligen Mitarbeiter von SAP sowie einem Spezialisten der E-Commerce Branche soll die Feindschaft nochmals aus einem anderen Blickwinkel darstellen.

**Interviewer:** Halten Sie die Aussage "SAP und Oracle" -Feinde auf dem Softwaremarkt" als gerechtfertigt?

**SAP:** Der Begriff Feind ist nach meiner Ansicht doch ein wenig übertrieben. Wir befinden uns ja nicht im Krieg und die Medien stellen bekanntlich vieles sehr viel dramatischer dar als es in Wirklichkeit ist. Ich bin der Meinung die Bezeichnung "sehr starker Konkurrent" oder "Wettbewerber" trifft es besser.

**Spezialist:** Aber selbst diese Wettbewerbssituation sollte differenziert betrachtet werden. Sicher nimmt der Eine dem Anderen mal einen Kunden weg, aber das hält sich die Waage. Es ist nicht so, dass der eine den anderen überrollt. Darüber hinaus darf man auch nicht vergessen, dass beide auch nicht zu 100% das gleiche Businessmodell besitzen.

**Interviewer:** Was denken Sie, weshalb diese gerade angesprochene Ausgewogenheit ihrer Meinung nach besteht?

**Spezialist:** Dies hängt mit Sicherheit sehr stark mit dem Märkten auf dem sich Oracle und SAP bewegen, zusammen.

**SAP:** Genau. Sehen wir es doch mal realistisch SAP ist extrem stark in Europa und im nahen Osten Oracle hingegen hat eine Machtstellung auf dem amerikanischen Markt. Umgekehrt ist es jedoch so, dass Oracle in Europa eher klein ist und wenig

gesehen wird und SAP hat das gleiche Problem in den USA. In Asien und Australien hält es sich die Waage.

**Interviewer:** Aber es hängt sicherlich auch mit der Differenzierung zwischen den Produkten zusammen?

**Spezialist:** Ja natürlich. Oracle kommt aus der Datenbankecke, da ist allerdings nicht mehr viel zu holen. Mit der Ausdehnung im ERP Bereich trifft aber nur ein Teil des Portfolios auf SAP. Oracle versucht sich in die Richtung IBM zu schieben in dem es durch Zukäufe sein Portfolio in der Fläche vergrößert. So hat Oracle z.B. mit der Marketing Cloud, in der sich Dinge wie Involver, Vitruve und Eloqua befinden, einen neuen Markt eröffnet auf dem SAP nicht vorhanden ist, sondern eher Unternehmen wie IBM oder Adobe oder Salesforce.com.

**SAP:** Ja und SAP hingegen bleibt seinem Kernprodukt relativ treu, und erweitert sich weniger in der Fläche als in der Tiefe. Das Ziel hier ist es, die Prozesse um das ERP Business zu komplettieren um eine möglichst „perfekte“ Gesamtlösung anbieten zu können, um gegen die bereits etablierten Anbieter im ERP Bereich z.B. IBM bestehen zu können. Die Erweiterung in neue Bereiche ist eher mittelfristig ein Thema.

**Spezialist:** Zusätzlich versucht SAP, Übernahmen zu perfektionieren, indem zugekaufte Produkte möglichst passgenau ins bestehende Portfolio (auch technisch) eingepasst werden. Das führt aber auch dazu, dass ein Zukauf floppt oder sehr lange braucht, weil es nicht passend gemacht werden kann. Oracle hingegen kauft zu, ändert das Logo und integriert erst im Nachhinein.

**Im Ergebnis kann SAP eine hochgradig integrierte Landschaft anbieten, die aber eher**

träge ist, während Oracle eine schnelle und nach außen hin innovative Plattform bietet, die allerdings Probleme mit der Übergabe von Daten untereinander haben kann.

**Interviewer:** Wie schätzen Sie (Spezialist) die Zukunft dieser beiden Rivalen auf dem Softwaremarkt ein?

**Spezialist:** Schwierige Frage. In die Zukunft blicken kann ich leider nicht. Aber ich denke in der Zukunft ist es nicht einmal sicher, dass es auf einen „Kampf“ Oracle vs. SAP vs. IBM hinausläuft. Viel größer ist die Gefahr, von neuen Anbietern überholt zu werden. Da ist z.B. Salesforce.com. zu betrachten, das aus der CRM Ecke kommt, sich aber durch Zukäufe bereits vorschieben. Meiner Meinung nach sollte man diese im Auge behalten. SAP ist da noch in einer sicheren Position, Oracle hingegen trifft auf Salesforce.com bereits im Social Bereich.

Wichtigste Baustelle bei beiden ist eine Mobile Strategie. Neue, aufstrebende Anbieter wie z.B. Salesforce.com sind von Beginn an für das mobile Business vorbereitet. SAP und Oracle hingegen haben da Schwierigkeiten, was auch durch die Zukaufstrategie zu begründen ist. Ein Teil Ihrer Anwendungen sind bereits mobil nutzbar, andere hingegen nicht. Durch die Entwicklung weg vom Softwareverkäufer hin zum Cloudanbieter ist dies jedoch eines der brennendsten Themen überhaupt.

Wir werden sehen was die Zukunft bringt und welche Rivalen sich in ein paar Jahren gegenüberstehen.

**Der Softwaremarkt ist schnell und steckt voller Überraschungen, also lassen wir uns überraschen!**

#### ZUKUNFTSAUSBLICK



SAP befindet sich, wie auch der gesamte

Markt, in einem fundamentalen Wandel. Über viele Jahrzehnte hinweg baute das Walldorfer Unternehmen seine Umsatzerlöse auf den Verkauf von Softwarelizenzen auf. Ein kleiner Verdienst konnte zusätzlich noch durch Servicedienstleistungen erwirtschaftet werden. Mit den Cloud-Angeboten kam der Umschwung. Direkte Verkaufserlöse gehören der Vergangenheit an, nun verteilen sich die Umsätze auf den gesamten Zeitraum, in dem ein Kunde einen Cloud-Dienstleistungsvertrag abschließt. Zwar dauert es ein paar Jahre bis diese Einnahmen das Niveau des bisherigen Lizenzgeschäftes erreichen, doch langfristig wird es ein profitables und zukunftsorientiertes Geschäft werden.



Im September 2014 ging eine Ära bei Oracle zu Ende. Nach 37 Jahren an der Firmenspitze tritt Larry Ellison nun zurück und wechselt auf den Beifahrerplatz. Er wird in den nächsten Jahren aus der Position des Cheftechnologen die Geschicke und Geschichte Oracles weiter beeinflussen.

Eine Doppelspitze mit dem ehemaligen HP-Chef Mark Hurd und der bisherigen Oracle-Finanzchefin Safra Catz soll das Unternehmen nun in die Zukunft führen.

Diese Zukunft stellt sich im Moment als durchaus ungewiss heraus. In den letzten 8 Quartalen hat Oracle die Markterwartungen fünf mal verfehlt und auch im letzten Quartal blieb das Unternehmen 200 Mio. Dollar hinter den Umsatzerwartungen.

Auch wenn das Team-Oracle wieder einmal beim America's Cup an allen anderen vorbei brauste und den Sieg davon trug, hängt es doch im Cloud-Geschäft hinterher. Trotz der Zukäufe in Milliardenhöhe kommt Oracle nicht vom Fleck.

**EINES STEHT FEST. SAP UND ORACLE KÖNNEN OFFENSICHTLICH NICHT VONEINANDER LASSEN. ES BLEIBT ALSO SPANNEND WIE DIE ENTWICKLUNG DER BEIDEN TOP-UNTERNEHMEN WEITERGEHT. EINEN RICHTIGEN SIEGER WIRD ES WAHRSCHEINLICH NIEMALS GEBEN.**



# Stahl vs. Weidmüller.

## Pro und Contra einer versuchten Übernahme

<< Übernahmeschlacht >>

wie sich ein mittelständiges Familienunternehmen gegen die feindliche Übernahme zur Wehr setzte



Wir klären Sie über die Hintergründe auf, wie Weidmüller um die Gunst der Aktionäre der R. Stahl AG mit harten Bandagen kämpfte und dennoch verlor.

Mehrere Wochen lang versuchte der Elektronik-Spezialist Weidmüller vergeblich sein Geschäftsfeld durch die R. Stahl AG zu erweitern. Trotz des abweisenden Verhaltens der Gründerfamilie und zugleich des Mehrheitsaktionärs versuchte Weidmüller sich mit einem öffentlichen Angebot, über deren Köpfe hinweg zu setzen.

Laut Statistik der Universität St. Gallen gab es in den letzten sieben Jahren in Deutschland rund 1.020 Fusionen oder Übernahmen - Tendenz fallend.

Nicht jede Übernahme läuft dabei friedlich ab.

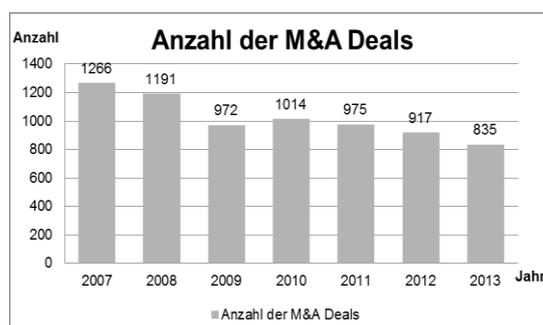
So auch der Übernahmever such der Weidmüller GmbH & Co. KG. Der Gegner, die R. Stahl AG, wollte sich keineswegs über-

nehmen lassen. Gegen die Übernahme sprachen nicht nur wirtschaftliche und strategische Gesichtspunkte, sondern auch eine lange traditionelle Familiengeschichte.

Seit Gründung im 19. Jahrhundert war das Unternehmen immer in der Hand der Familie – und das soll sich in den nächsten Jahren auch nicht ändern.

Um die Haltungen der beiden Unternehmen

besser verstehen zu können, muss zunächst ein kurzer geschichtlicher Exkurs unternommen werden.



© Statista 2014

## *Die Unternehmen der beiden Kontrahenten im Überblick*

**D**ie Weidmüller Interface GmbH & Co. KG mit Sitz in Detmold, ist eines der führenden Unternehmen auf dem Gebiet der elektronischen Verbindungstechnik sowie Elektronik.

Seine Anfänge hatte das Unternehmen 1850 in Reichenbrand bei Chemnitz. Der Gründer Carl August Weidmüller spezialisierte sich anfangs vornehmlich auf Handschuhe, Stickereien und Weißwaren. Im Jahre 1931 begann das Unternehmen mit der Fabrikation von Druckknöpfen und es kam zu einer Trennung zwischen der Textil- und Metallwarenproduktion. Im selben Jahr wurde Gottfried Gläsel als Teilhaber in die Firmenleitung aufgenommen und übernahm 1937 als alleiniger Inhaber und Geschäftsführer das Unternehmen.

Aus Wiedererkennungsgründen wurde der Name „C.A. Weidmüller“ aber beibehalten. Bedingt durch den Zweiten Weltkrieg erfolgte 1943 eine Änderung der Produktpalette. In Zusammenarbeit mit Wilhelm Staffel entwickelte und produzierte das Unternehmen die erste „Staffel-Klemme“ – der Anfang der modernen elektronischen Verbindungstechnik.

Drei Jahre nach Kriegsende wurde im Jahr 1948 C.A. Weidmüller in Berlebeck bei Detmold neu gegründet. Hier begann die Pro-

duktion der ersten kunststoffisolierten Anreihklemme.

Seit dieser hauseigenen Erfindung verzeichnete das Unternehmen Weidmüller eine auch noch heute anhaltende stetige Expansion.

Heute verfügt das moderne, international aufgestellte Unternehmen über Produktionsstätten, Vertriebsgesellschaften und Vertretungen in über 80 Ländern weltweit. Weidmüller erzielte im Geschäftsjahr 2013 mit seinen 4.600 Mitarbeitern einen Umsatz von 640,3 Mio. Euro.



Gründer Carl August Weidmüller

Mit seinen Geschäftsfeldern in Elektronik, elektronischer Interface- und Verbindungstechnik, Geräteanschlussstechnik sowie den applikationsspezifischen Lösungen ist Weidmüller vorwiegend in den Märkten Maschinenbau,

Energiegewinnung, Verkehrstechnik, Gerätehersteller und Gebäudeinfrastruktur aktiv.



Die R. Stahl AG gehört zur Nummer zwei im elektrischen Explosionsschutz und ist Technologieführer sowie alleiniger Anbieter von komplexen Systemlösungen. Das börsennotierte Unternehmen mit Sitz in Waldenburg in Baden-Württemberg produziert überwiegend für die Chemie, Pharmazie, Schiffbau und die Gas- und Ölindustrie, also überall dort, wo keine Funken nach außen dringen dürfen. Das Produktportfolio umfasst dabei hauptsächlich explosionsgeschützte Schaltgeräte, Taster, Leuchten und Sicherungen.

Die Unternehmensgruppe R. Stahl wurde am 01. August 1876 durch den Schlosser Rafael Stahl gegründet. Anfangs noch unter dem Namen „Stahl und Weineck“ beschränkten sich die ersten Produkte auf Maschinen für die Textilindustrie. Nach dem Rückgang der Nachfrage aus der Textilbranche verlagerte sich das Geschäftsfeld vorwiegend in die Fördertechnik, elektrische Aufzüge und Brückenkräne.

Ab 1921 beschäftigte sich das Unternehmen mit dem Thema Explosionsschutz und entwickelte 1926 als erster Hersteller explosionsgeschützte Hebewerkzeuge, um den Anforderungen der deutschen Großchemie nachzukommen.

Nach Ende des Zweiten Weltkrieges begann der Ausbau des Unternehmens in einem bis dato nicht gekanntem Tempo. Sämtliche

Produkte wurden neu überarbeitet bzw. neu entwickelt.

Es folgte der Ausbau des Vertriebes auf nationaler sowie vor allem internationaler Ebene. Nach der Fusionierung mit A. Zaiser sprengte das Geschäftsvolumen des Aufzugsbaus den Rahmen der Familiengesellschaft. R. Stahl entschied sich, den Aufzugsbau an das Unternehmen Rheinstahl zu verkaufen. Das gewonnene Kapital wurde wiederum in andere zukunftssträchtige Produkte und Entwicklungen eingesetzt.



Gründer Rafael Stahl

In den folgenden Jahren wurde das Unternehmen weiter ausgebaut. Um das Wachstum finanzieren zu können, entschied sich das seit 1993 als Aktiengesellschaft firmierte Unternehmen 1997 für den Gang an die Börse. Nach dem Verkauf der Fördertechnik-Sparte an den finnischen Konzern KCI Konecranes in 2006 konzentriert sich R. Stahl

heute überwiegend auf die Sicherheitstechnologie.

Die R. Stahl Gruppe war im Jahre 2013 in 24 Ländern sowie mit weiteren 60 Vertretungen international präsent. Im Geschäftsjahr 2013 erzielte R. Stahl einen Umsatz in Höhe von ca. 304,4 Mio. Euro und beschäftigte weltweit rund 1.850 Mitarbeiter.



## *Die geplante Übernahme*



Harald Vogelsang, Finanzvorstand, Dr. Peter Köhler, Vorstandssprecher und Volpert Briel, Vertriebsvorstand (v.l.n.r.)

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg beider Unternehmen ist das Wachstum. Die im Jahre 2011 entworfene „Strategie 2020“, so Weidmüller-Chef Dr. Peter Köhler, sei eine Strategie, die auf Wachstum basiert. Um dieses Ziel zu erreichen, soll das organische Wachstum, Investitionen in Technologie und Innovationen, als auch das Wachstum durch Akquisition stärker forciert werden. Die Unternehmensleitung hat sich in diesem Zusammenhang auch damit auseinandergesetzt, in welchen Bereichen Zukäufe sinnvoll wären. Nach ausführlicher Analyse verschiedenster Unternehmen kam das Management, frühzeitig auf das Unternehmen R. Stahl AG. So bewegten finanzielle und vor allem strategische Motive die Weidmüller GmbH & Co. KG dazu, der R. Stahl AG ein Übernahmeangebot zu unterbreiten.

### *Vorteile für beide Unternehmen*

Zum einen würde die Geschäftstätigkeit der R. Stahl AG in den Bereichen Energie,

Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Verfahrenstechnik, insbesondere im Schiffsbau, komplementär ergänzt. Auf diese Weise wäre es möglich, über die Kompetenz und den Marktzugang von Weidmüller auch außerhalb des Bereichs der Prozessindustrie weiter zu expandieren.

Auch Weidmüller ist in Industrien vertreten, in denen Explosionsschutz erforderlich ist. Durch einen Zusammenschluss und der sich daraus ergebenden Synergieeffekte, könnte der Markt effizienter bearbeitet werden.

Geleitet von diesen Motiven legte das Management der Weidmüller-Gruppe den Verantwortlichen der R. Stahl AG ein Angebot für 100 Prozent der Aktien vor, mit dem Ziel mindestens 50 Prozent plus eine Stimme zu erreichen.

Für Weidmüller sehr überraschend ging das Waldenburgische Familienunternehmen, das zurzeit mehr als 50 Prozent der Aktien hält, nicht auf dieses Angebot ein. Trotz der abweisenden Haltung der Familienaktionäre

gegenüber der Übernahme, entschloss Weidmüller sich für ein offenes Übernahmeangebot.

### **- das Übernahmeangebot - ein großer Fehler oder Chance des Wachstums?**

Dem freiwillig öffentlichen Übernahmeangebot zufolge hat der Bieter, die Weidmüller GmbH & Co. KG, nach Bekanntgabe der Entscheidung zur Abgabe des Angebots am 10. April 2014 seine Angebotsunterlagen am 20. Mai desselben Jahres veröffentlicht.

Gegenstand des Angebotes war der Kauf und Erwerb aller auf den Namen lautender Stückaktien der R. Stahl AG im Zeitraum 20. Mai bis 17. Juni 2014.

#### *Wie setzte Weidmüller den Angebotspreis fest?*

Einen Angebotspreis festzulegen, ist keine leichte Aufgabe. Der Preis muss zwar angemessen, darf jedoch auch nicht zu hoch sein, da er anderenfalls das Unternehmen zu stark belasten würde.

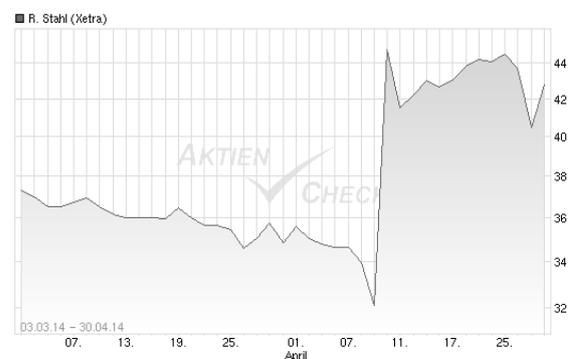
Die Preisfestlegung darf keineswegs unwillkürlich ablaufen. Weidmüller muss sich vorwiegend an zwei Regelungen halten.

**D**er Angebotspreis der Aktie muss dem durchschnittlichen inländischen Börsenkurs der R. Stahl Aktie der letzten drei Monate entsprechen. Setzt man diese Vorschrift an, würde sich ein Angebotspreis von 36,29 Euro ergeben. Angesichts eines Kurswertes von 32,11 Euro ein angemessenes Angebot.

**D**ie zweite Möglichkeit besteht darin, den höchsten Wert vom Bieter, einer mit dem Bieter gemeinsam handelnden Person für den Erwerb der R. Stahl-Aktien innerhalb der

letzten sechs Monate vor der Veröffentlichung der Angebotsunterlagen vereinbarten Gegenleistung festzusetzen. Der vereinbarte Preis lag zu dem damaligen Zeitpunkt bei 44,48 Euro.

Weidmüllers Angebot einen Kaufpreis von 47,50 Euro festzusetzen, war den Aktionären gegenüber ein mehr als angemessenes Angebot. Bedenkt man, dass es sich hierbei um einen Aufschlag von knapp 48 Prozent gegenüber dem Schlusskurs von 32,11 Euro je R. Stahl Aktie am 09. April 2014 handelt.



### **-Die Aktionäre reagierten sehr verhalten-**

Trotz des guten Angebotes nahm nur ein Bruchteil der Aktionäre das Angebot an.

Doch woran lag die abweisende Haltung der Aktionäre?

Schon im Vorfeld wurde vonseiten des Unternehmens klar kommuniziert, dass es zu keiner Übernahme kommen werde.

In einer Stellungnahme vom 02. Juni 2014 hieß es, dass zu keinem Zeitpunkt das Familienunternehmen verkauft werde. Die Aktionäre der Gründerfamilien, die über mehr als 50 Prozent des stimmberechtigten Kapitals verfügen, versicherten in einer schriftlichen Vereinbarung, ihre Aktien nicht zu veräußern.

Auch die Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sicherten zu, keine der derzeit gehaltenen Aktien (10 Prozent aller Aktien der R. Stahl) zu veräußern. Demnach halten sie das öffentliche Angebot der Weidmüller-Gruppe für nicht zielführend.

*Reicht die klare Positionierung des Managements für die Aktionäre aus, nicht zu verkaufen?*

Der ausschlaggebende Punkt war wohl eher der, dass das Angebot für nicht finanziell angemessen gehalten wurde und die Aktionäre mit höheren Aktienkursen in den nächsten Jahren rechnen können.

An der Haltung der Aktionäre änderte sich auch nichts, als Weidmüller versicherte, dass die hoch qualifizierten Mitarbeiter von unschätzbarem Wert für das Unternehmen seien und eine Übernahme keineswegs zu Änderungen in Bezug auf die Anstellungsverhältnisse und die Beschäftigungsbedingungen führen würde.

---

***- Weidmüller musste reagieren und legte nach -***

---

Kurz vor Ablauf der Angebotsfrist wurde die Offerte nur für 1,8 Prozent der verfügbaren R. Stahl-Aktien angenommen. Weidmüller startete am 13. Juni 2014 einen zweiten Anlauf und erhöhte das Angebot auf 50 Euro pro Aktie.

Angesichts der bisherigen Ergebnisse schien dies ein letzter verzweifelter Versuch zu sein, bei R. Stahl doch noch zum Zuge zu kommen.

Trotz des schlechten Ergebnisses blieb Weidmüller-Chef Dr. Peter Köhler optimistisch und gab sich siegesgewiss. Weidmüller verwies immer wieder auf mögliche Synergieeffekte und die Erschließung neuer Märkte.



„Gemeinsam mit Weidmüller kann R. Stahl durch Diversifikation der Geschäftsfelder ein zusätzliches Marktpotenzial in Höhe von 500 Mio. Euro erschließen“. Mit Aussagen wie dieser, hoffte Dr. Peter Köhler, die Aktionäre dazu zu bewegen, ihre Anteile zu verkaufen.

*Doch nicht nur Weidmüller reagierte, sondern auch R. Stahl.*

In der Stellungnahme zum geänderten Übernahmeangebot vom 18.06.2014, gab der Vorstand und Aufsichtsrat bekannt, dass das geänderte Angebot noch immer finanziell nicht angemessen und nicht im Interesse der R. Stahl sei. Die eingeschaltete Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ebner Stolz GmbH & Co. KG untersuchte die Angemessenheit des Angebotspreises und kam zu demselben Schluss - dass der Angebotspreis deutlich über dem geänderten Angebotspreis liegen müsse.

Es wird den Aktionären geraten, das geänderte Übernahmeangebot nicht anzunehmen und eher von dem Potenzial des Unternehmens zu profitieren.

In diesem Zusammenhang sprach die R. Stahl AG von einem deutlich stärkeren Umsatzwachstum in den nächsten Jahren.

In der Stellungnahme hieß es weiter, dass kein Mitglied des Vorstandes oder des Aufsichtsrats die 644.000 gehaltenen Aktien verkaufen werde. Auch an der schriftlichen Vereinbarung der Aktionäre der Gründerfamilien nicht zu verkaufen, habe sich nichts geändert.

Martin Schomaker, Vorstandsvorsitzender der R. Stahl AG, prophezeite in einem Interview, das aus den oben genannten Gründen, dass Angebot nur ins Leere laufen kann und endgültig scheitern wird.

#### **- Ausgang des Übernahmeversuchs -**

Trotz versprochener positiver Effekte und einem Angebot in Höhe von 50 Euro konnten nicht genügend Aktionäre dazu bewegt werden, ihre Anteile zu verkaufen. Das Angebot lief erfolglos am 01. Juli 2014 mit einer Annahmequote von lediglich 19 Prozent aus.

Experten gehen davon aus, dass die gescheiterte Übernahme das Unternehmen rund zwei Millionen Euro gekostet hat.

#### **Information**

*Die Weidmüller-Gruppe knüpfte ihr Angebot von 50 Euro pro Aktie an die Bedingung, dass 50 Prozent plus eine Aktie eingesammelt werden. Aufgrund der erfolglosen Übernahme, sind alle bereits getätigten Transaktionen hinfällig.*

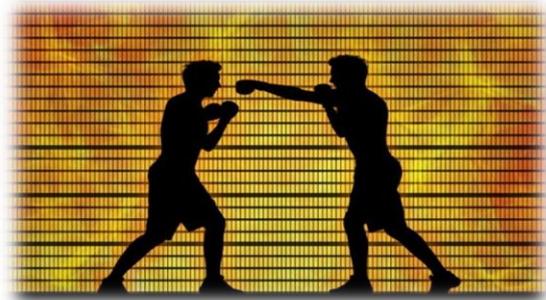
*Die der Weidmüller-Gruppe bis zum 01. Juli 2014 angebotenen Aktien, wurden zurückgetauscht. Geld floss hierbei nicht.*

## ***Pro und Contra einer versuchten Übernahme***

### **Wer hat welche Chancen vergeben?**

**D**urch die geplatzte Übernahme musste die Weidmüller-Gruppe ihre Pläne für die Zukunft neu überdenken. Die angestrebte Positionierung und Bearbeitung des Marktes konnte nicht wie angedacht gemeinsam von statten gehen.

*Was bleibt, ist die Frage, was sich die beiden Unternehmen haben entgehen lassen?*



Das primäre Ziel der Weidmüller-Gruppe, war eine Erweiterung der Marktzugänge und die Stärkung der Unternehmenssparte Prozesstechnik durch die Geschäftstätigkeit der R. Stahl AG.

Neben der enttäuschenden Niederlage für Weidmüller besteht ein weiterer Nachteil darin, dass die Unternehmenstätigkeit im Bereich Verkehrstechnik durch die gescheiterte Übernahme nicht weiter ausgebaut werden konnte. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und der erweiterte Marktzugang der R. Stahl AG hätten zu einer Vergrößerung der Kompetenz Weidmüllers auch außerhalb der Prozessindustrie geführt.

Mit einem Zusammenschluss beider Unternehmen hätten diese Ziele leichter realisiert werden können.

---

**Die größten Verluste hat hauptsächlich Weidmüller zu verzeichnen.**

---

Erwartet wurde eine wesentliche Gewinnsteigerung, vor allem in der Automatisierungsbranche insbesondere durch den Ausbau eines weltweiten Vertriebs- und Servicenetzes.

Obgleich das Selbstvertrauen Weidmüllers in ihre zukünftige Unternehmensaktivität weiterhin hoch ist, hätte andererseits der Effekt der „Economies of Scope“ eine wichtige Rolle spielen können. Durch Zusammenschluss

mit der R. Stahl-Gruppe und der daraus resultierenden Unterstützung mit Produkten, Lösungsgeschäften, Dienstleistungen und vor allem Marktsegmenten wäre ein zusätzlicher Verbundeffekt

entstanden. Ein anderer Vorteil für Weidmüller und seine Geschäftspartner und Lieferanten wäre der Eintritt in neue Märkte und die Zusammenarbeit mit neuen, effizienten Vertriebspartnern weltweit gewesen.

Aufgrund des gescheiterten Übernahmeangebots entstanden für Weidmüller weitere Nachteile.

Einerseits hätte der von Weidmüller angestrebte Zusammenschluss mit R. Stahl Skaleneffekte („Economies of Scale“), d. h. eine Steigerung des Produktionsniveaus verbunden mit einer wachsenden Absatzmenge be-

wirken können. Dabei wäre die Reduzierung von Fixkosten („Fixkostendegression“) möglich gewesen, wenn der Übernahmeversuch von den Mehrheitseigentümer der Explosionsschutz-Spezialisten R. Stahl AG nicht vereitelt worden wäre.

Darüber hinaus hätten sich durch eine Übereinkunft mit R. Stahl Vorteile für die Mitarbeiter der Weidmüller-Gruppe ergeben können. Die Arbeitnehmer hätten von einer stärkeren und stabileren Unternehmenslage nur profitieren können, da diese eine größere Sicherheit in Bezug auf den Arbeitsplatz, Lohnentwicklung etc. bieten könnte.



Selbstverständlich wirkt sich diese gescheiterte Übernahme zusätzlich auf die kundenbezogene Strategie der Weidmüller-Gruppe aus. Genauer gesagt, hätten die Kunden des Unternehmens durch

ein breiteres Angebot aufgrund der verbesserten, globalen Beschaffungsmöglichkeiten, einer größeren, wirkungsvollen Lieferkette und auch vielfältiger Innovationstechnologien und Unternehmensdienstleistungen profitieren können. Durch die Gewinnung der Kunden der R. Stahl AG und die zu erwartende Erschließung neuer Vertriebswege hätte die Weidmüller-Gruppe einen größeren Umsatz erzielen können und im Ergebnis eine Erhöhung des Eigenkapitals erzielen können.

Da die R. Stahl AG an zahlreichen Standorten vertreten ist, war die Fusion eine attraktive und nützliche Geschäftsidee für Weidmüller. Das Unternehmen hätte von Montageleistungen im Maschinenbau und Bahnbereich als Lösungsanbieter aufgrund hoher Nachfrage profitieren können. Außerdem, wie schon bereits erwähnt, wollte die Weidmüller-Gruppe durch den Zusammenschluss mit R. Stahl seine Position im Bereich der Prozesstechnik als Kernstrategie verstärken. In der Tat hatte das Unternehmen auch ein anderes Motiv - die Verwandlung vom Einzelteilhersteller zum Komplettanbieter durch Zusammenarbeit mit der R. Stahl AG.

---

### ***- Was sagen uns die Finanzdaten? -***

---

Die wirtschaftlichen Faktoren, die die Weidmüller-Gruppe zu diesem Übernahmeangebot getrieben haben, sind Synergieeffekte, die aus dem Zusammenschluss resultieren könnten. Es stellt sich die Frage, wie diese sich auf die Finanzdaten Weidmüllers ausgewirkt hätten.

Weidmüller-Finanzchef Harald Vogelsang berichtet in der Wirtschaftswoche vom 20.06.14, dass durch Zusammenschluss mit R. Stahl neue Märkte in Südamerika, Asien und Afrika leichter und günstiger erschlossen werden können. Das zukünftige Marktpotenzial der Automatisierungstechnik würde sich aufgrund des Synergieeffektes zwischen Weidmüller und R. Stahl

vergrößern. Dieser würde weltweit bei etwa 10 Mrd. Euro liegen und sich zukünftig weiter erhöhen.

Aufgrund seiner Unternehmensgröße, ist R. Stahl nicht in der Lage dieses Marktpotenzial allein auszuschöpfen. Da R. Stahl jedoch nicht auf das Angebot Weidmüllers eingegangen ist, wurde die Gelegenheit zur Generierung zusätzlicher Umsätze verpasst. Die Umsatzerlöse hätten sich von 640.000.000 Euro um 304.000.000 Euro auf 944.000.000 Euro erhöhen können. Dabei wurde von Weidmüller auch berücksichtigt, dass sich das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 40.000.000 Euro um 21.000.000 Euro auf 61.000.000 vergrößert hätte. Andererseits hätte ein Zusammenschluss auch Auswirkungen auf den Jahresüberschuss von Weidmüller haben können. Genauer gesagt, hätte sich der Jahresüberschuss von 34.000.000 Euro um 15.000.000 Euro auf 49.000.000 steigern können.

Obwohl die Weidmüller-Gruppe den Zusammenschluss der R. Stahl AG als eine Chance für beide Unternehmen zur Besserstellung im internationalen Wettbewerb gesehen hat und dementsprechend enttäuscht über den Aus-

gang des Übernahmeangebots war, hatte R. Stahl seine eigenen Gründe, das Angebot abzulehnen.

«Wir sind enttäuscht, dass wir die Mindestannahmeschwelle für den Zusammenschluss nicht erreicht haben. Das ist eine verpasste Chance für beide Unternehmen»

Vorstand: H. Vogelsang

**- Was meint dagegen die R. Stahl AG? –**

Der Vorstand und Aufsichtsrat der R. Stahl AG meint, dass die versuchte Übernahme vor allem für Weidmüller Nutzen bringt. Hier wird die Meinung aus Sicht von R. Stahl geschildert.

Zwar kooperieren beide Unternehmen, indem Weidmüller Standardprodukte und Komponenten an die R. Stahl AG liefert. Allerdings ist hinsichtlich der produkt- und fertigungsspezifischen Aspekte der beiden Unternehmen nicht erkennbar, welchen Nutzen die R. Stahl AG durch Zusammenschluss mit Weidmüller erzielen könnte.

Genauer gesagt, besitzt Weidmüller in seinem Produktportfolio nur 10 % Anteil an explosionsschutzgeeigneten Produkten, was wiederum zu 90% nicht mit dem Portfolio der R. Stahl AG übereinstimmt. Das heißt, man kann den Großteil der Produkte von Weidmüller nicht im explosionsgefährdeten Bereich verwenden.

Diese Ungleichheit gilt auch für die Integration der Vertriebsorganisation. Diese

Meinung wird vom Vorstand und Aufsichtsrat der R. Stahl AG vertreten.



Vorstand R. Stahl AG: M. Schomaker

„Wir haben den Eindruck gewonnen, dass sich allein die Wettbewerbs- und Marktposition der Weidmüller-Gruppe verbessern würde, damit aber keine wesentlichen Vorteile für die weitere Entwicklung von R. Stahl verbunden wären.“  
Vorstand: M. Schomaker

R. Stahl ist einer der weltweiten Marktführer im Bereich des Lösungsgeschäftes. Gegenüber Weidmüller haben sie eine sehr viel stärkere Forschungs- und Entwicklungsabteilung.

Deshalb sehen Vorstand und Aufsichtsrat keinen Nutzen für R. Stahl in der Zusammenarbeit mit Weidmüller und weisen darauf hin, dass die beiden Unternehmen ungleiche Know-

how-Kompetenzen besitzen und Weidmüller vom Know-how der R. Stahl profitieren würde. Dies ist ein klares Argument gegen den Zusammenschluss mit Weidmüller.

Darüber hinaus existieren keine Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Unternehmenskultur mit Weidmüller, was die Integration erschweren kann, berichtet ein Teil der Aktionäre der R. Stahl AG. Damit kann man sagen, dass R. Stahl aufwendige Koordinations- und Abstimmungsaufwendungen erspart bleiben.

Bezüglich der Erschließung neuer Märkte teilt R. Stahl mit, dass das Unternehmen

schon in allen relevanten Regionen der Welt mit eigenen Vertriebsgesellschaften repräsentativ ist und kein Bedarf an einer Zusammenarbeit mit Weidmüller gesehen wird.

Darüber hinaus benötigt man für die Ge-

schäftstätigkeit von R. Stahl umfassende technische Grundlagen, insbesondere Branchenkenntnisse bzw. Erfahrung im Bereich kundenspezifischer Systemlösungen für die Prozessindustrie - was bei Weidmüller fehlt. Die Kompetenzen der Weidmüller Gruppe als Lösungsanbieter sind nicht ausreichend, so dass ein Zusammenschluss für R. Stahl unrealistisch ist.

Das von Weidmüller prognostizierte Umsatzwachstum wird von R. Stahl angezweifelt. Vielmehr könnte ein Zusammenschluss mit Weidmüller negative Auswirkungen auf das Umsatzwachstum der R. Stahl AG haben.

Vorstand und Aufsichtsrat sind der Meinung, dass die Positionierung R. Stahls im internationalen Wettbewerb durch eine Zusammenarbeit mit der Weidmüller-Gruppe abgeschwächt werden könnte.

### **Welche Konsequenzen hat die Absage für R. Stahl?**

Am 02. Juli 2014 haben sich Vorstand und Aufsichtsrat der R. Stahl AG gegen das Übernahmeangebot entschieden. Kurze Zeit später stürzte der Aktienkurs von R. Stahl von 40,55 Euro auf 39,60 Euro ab (*Quelle: Onvista*). Diesen gravierenden Bruch haben sowohl die Aktionäre als auch das Unternehmen selbst gespürt.

Die Chance, mit einem erfolgreichen Elektrotechnik-Konzern zusammenzuarbeiten, war nicht genutzt worden. Die R. Stahl Aktionäre haben die Gelegenheit, ihre Aktien zu einem höheren Kurs zu verkaufen (das Preis-

angebot seitens Weidmüller lag mit 50 Euro je Aktie über dem Marktwert) nicht ausge-



nutzt. Der weitere Aktienkurs der R. Stahl AG hängt nun vom Management und dem zukünftig erwirtschafteten Gewinn ab.

Dies bedeutet, dass die R. Stahl Aktionäre nach wie vor die Chancen und Risiken hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens tragen.

Die Stahl-Aktien werden weiterhin an der Börse gehandelt. Es könnte dazu kommen, dass die Liquidität von R. Stahl sinkt. Ein Grund dafür wäre, dass die R. Stahl-Aktien nicht in dem Maße angeboten und nachgefragt werden. Damit könnte diese Liquiditätslücke zu größeren Schwankungen des Aktienkurses von R. Stahl führen. Dies würde wiederum Unsicherheit bei den Anlegern hervorrufen.



## ***Hat R. Stahl die richtige Entscheidung getroffen?***

*Welche Argumente sprechen gegen eine Zusammenarbeit mit der Weidmüller-Gruppe?*

Einer der entscheidenden und bedeutendsten Punkte für die Stahl AG ist, dass sie weiterhin ein eigenständiges bzw. unabhängiges Familienunternehmen geblieben sind und damit alleinig von den Wachstumskursen profitiert. Die Befugnisse und die Entscheidungsmacht verbleiben allein bei der R. Stahl AG.



Dazu hat der Vorstand der R. Stahl AG Martin Schomaker ergänzt, dass das Unternehmen eine Kultur präsentiert, in der sich alle aufeinander verlassen können.

---

### ***M. Schomaker: Eigenständiges Familienunternehmen***

---

Als weltweit führender Explosionsschutz-Spezialist hat der westfälische Elektrotechnik-Konzern Weidmüller aufgezeigt, dass das Unternehmensimage aufrechterhalten bleibt und nicht aufgegeben wird.

Es wird zu keinen Änderungen in der Unternehmensstruktur bzw. Änderungen für die Mitarbeiter der R. Stahl AG kommen. Damit besteht, im Gegensatz bei einer Übernahme durch Weidmüller, keine Gefahr des Arbeitsplatzverlustes. Dies trifft ebenso auf den Vorstand der R. Stahl zu.

## ***Kurz zusammengefasst!***

Es wurden die Zusammenhänge sowie die Pro und Contra Seiten einer versuchten Übernahme beleuchtet. Beide Unternehmen vertreten unterschiedliche Meinungen hinsichtlich einer möglichen Zusammenarbeit. Die Weidmüller-Gruppe sah in einem Zusammenschluss mit der R. Stahl AG, eine zukünftige Chance ist in der Meinung, dass es zukünftige Chance für die Expansion. Hingegen war der Vorstand und Aufsichtsrat bezüglich der erklärten Absichten und Ziele der Weidmüller-Gruppe kritisch. Sie zweifelten, ob eine Zusammenlegung der Unternehmen und Realisierung von Synergien einen positiven Effekt für R. Stahl AG bringen könne. Vielmehr sind R. Stahl davon überzeugt, dass die Leistung zur Wertsteigerung aus eigener Kraft viel größer als Synergievorteile mit der Weidmüller-Gruppe sind. R. Stahl war wichtig, dass bei einem Zusammenschluss beider Unternehmen die Unternehmenskulturen übereinstimmen.

Ob die Entscheidung richtig gefällt wurde, müssen die einzelnen Unternehmen letztendlich für sich selbst entscheiden.

***Dieser Artikel wurde von den Studenten des Studiengangs General Management der Ernst-Abbe-Hochschule Jena, Christopher Broll, Mederbek Urkunchiev und Batuhan Ersiz geschrieben.***

# **Wirtschaftswissenschaftliche Schriften**

## ***Jahrgang 2015***

Geyer H. et all., 2015, Finanzmärkte – Unternehmungen - Informationen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

Bühren, S., Müller, M., Neuber, N., Schmidt, R., Fröhlich, J., Senff, T., Neumann, S., Malinka, J., Kraußlach, H., 2015, Thüringenweite Befragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2015, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

## ***Jahrgang 2014***

Ude, E., 2013, Aktienrückkaufprogramme in Deutschland, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2014, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Hochschule Jena

## ***Jahrgang 2013***

Mattheis, J., 2013, Die Ermittlung der Eigenkapitalkosten für kapitalmarktorientierte Unternehmen vor dem Hintergrund der Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 5/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Dollinger, J. P., 2013, Die Wirkung von Subventionen auf die Investitionstätigkeit dargestellt am Beispiel der Solarbranche, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 4/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Misch, J., 2013, Analyse der Anwendung alternativer Finanzierungsformen für nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen im Zeitraum von 2002 bis heute, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 3/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Hussini, S. J., Finke, W. F., 2013, Workshop Proceedings, Sept. 15-17, 2012 Kabul/Afghanistan – Creating Awareness for the Use of OpenSource Systems in the Public Sector in Afghanistan, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Fröhlich, J., 2013, Erarbeitung eines Konzeptes zur Einführung bzw. Umsetzung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in die unternehmerische Praxis auf der Grundlage von Erfolgsfaktoren des „Thüringer Netzwerkes Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2013, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

### ***Jahrgang 2012***

Albrecht, S., Bark, B., Beyer, C., Blosssey, B., Bösnecker, P., Brandt, T., Buerke, G., Chen, L., Domnik, M., Gätcke, J., Schleicher, St., Schultheiß, S., 2012, Auszubildende im Handwerk – Eine empirische Studie in der Region Jena, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 4/2012, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Ernst, D., Stoetzer, M.-W., 2012, Beschäftigungseffekte von Innovationen auf Unternehmensebene: Ein Überblick theoretischer und empirischer Befunde, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 3/2012, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Rauschenbach, M., 2012, Strategisches IP-Management im Unternehmen unter Berücksichtigung rechtlicher Rahmenbedingungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2012, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

Buerke, G., 2012, Ausgewählte Aspekte zu Corporate Social Responsibility bei deutschen Großunternehmen und Nachhaltigkeit bei produzierenden KMU in Sachsen und Thüringen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2012, Fachbereich Betriebswirtschaft, Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena

### ***Jahrgang 2011***

Geyer H., 2011, Besonderheiten bei der Finanzierung von Wohnungsgesellschaften – unter besonderer Beachtung der Risiken aus Zinsänderungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Lehmann, M.-Ch., 2011, Demografischer Wandel – Identifikation von personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern auf Basis einer Altersstrukturanalyse am Praxisbeispiel Commerz Real AG, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

### ***Jahrgang 2010***

Döring, S., 2010, Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena