



ESMT
BUSINESS
BRIEF

Europäische Industrie- konsolidierung: Die unterschätzte Dynamik

Christoph Burger, ESMT
Jan U. Hagen, ESMT

Zitierweise:

Christoph Burger und Jan U. Hagen; **Europäische Industriekonsolidierung: Die unterschätzte Dynamik**; Business Brief No. BB-108-002/ger; ESMT European School of Management and Technology, 2008.

Alle Rechte vorbehalten © ESMT European School of Management and Technology GmbH, Berlin, Deutschland, 2008, www.esmt.org

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der ESMT unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systemen.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Industriestruktur und Konsolidierung	5
3.	Umfang und Aufbau des Consolidation Impact Surveys	7
4.	Wesentliche Survey-Ergebnisse	9
4.1	Marktentwicklung	9
4.2	Wettbewerbsumfeld	10
4.3	Erwartungen bezüglich der Rendite und Kernmärkte	11
4.4	Konsolidierungsprozess	12
4.5	Einschätzung der Unternehmensstrategie	12
4.6	Die Rolle der beteiligten Führungskräfte	13
4.7	Der Consolidation Index	14
5.	Drei Handlungsthesen für Incumbents	17

1. Einleitung

Luftfahrt, Energieversorgung, Telekommunikation und Bankenwesen gehören zu den Industrien die erst am Anfang eines internationalen Konsolidierungsprozesses stehen. Insbesondere die nationalen Regulierungen dieser Industrien haben die Entstehung großer *europäischer* Unternehmen bislang verhindert. Aufgrund der seit den Neunzigerjahren eingeleiteten Deregulierung und europäischen Marktharmonisierung, hat sich das Umfeld jedoch deutlich gewandelt. Die führenden deutschen Unternehmen haben daraufhin versucht, ihre Marktstellung vorrangig mit großen Übernahmen zu behaupten. Der Erfolg solcher Maßnahmen hängt allerdings entscheidend davon ab, inwieweit die Führungskräfte den notwendigen Veränderungsprozeß in ihren Unternehmen aktiv begleiten und gestalten.

Es stellt sich somit die Frage, wie die Führungskräfte in den betroffenen Unternehmen den Konsolidierungsprozess und die eingeleiteten Transformationsmaßnahmen sehen.

Dabei stehen drei Kernthemen für Führungskräfte im Vordergrund:

- I. Wie sieht die künftige Zielmarktstruktur in der jeweiligen Industrie aus?
- II. Welche Positionierung will und kann das eigene Unternehmen erreichen?
- III. Wie können die Führungskräfte mit ihrem Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens sorgen?

Mithilfe des Consolidation Impact Survey hat die ESMT European School of Management and Technology in 2007 begonnen, Führungskräfte dieser Industrien im Hinblick auf diese Themen systematisch zu befragen. Nachfolgend werden die wesentlichen Ergebnisse und Schlußfolgerungen dieser Untersuchung zusammengefasst.

2. Industriestruktur und Konsolidierung

Der Prozess der internationalen Industriekonsolidierung ist in verschiedenen empirischen Studien eingehend analysiert worden.

Nach Sheth/Sisodia¹ entwickeln sich Märkte auf eine Zielstruktur hin, die drei Generalisten und zahlreiche Produkt-/Markt-Spezialisten („shopping mall structure“) aufweisen. Diese Struktur ist sowohl von der Marktgröße als auch der regionalen Ausdehnung unabhängig. Deans/Kröger/Zeisel² und Kröger/Vizjak/Ringlstetter³ haben die Dynamik der Marktkonsolidierung und die Erfolgsfaktoren jeder Phase analysiert. Industrien, die in der Vergangenheit einer weitgehenden Regulierung unterworfen waren, weisen im Vergleich zu anderen Industrien eine noch relativ niedrige Marktkonzentration auf (Öffnungsphase), das heißt, diesen Industrien steht die Konsolidierung noch bevor. Hierzu zählen insbesondere die Industrien Luftfahrt, Energieversorgung, Telekommunikation und Bankenwesen (Abbildung 1).

Beide Studien haben für den Prozess der Marktkonsolidierung eine Dauer von bis zu 25 Jahren beobachtet. Nach Deans/Kröger/Zeisel ist die Fähigkeit zur zügigen Anpassung an sich verändernde Marktstrukturen allerdings ein entscheidender Erfolgsfaktor zum Erhalt einer dominanten Marktpositionierung. Unternehmen, die die Veränderungsprozesse zu einer neuen Konsolidierungsphase anführen (driver), werden auch im nachfolgenden Kampf um Marktdominanz erfolgreicher als ihre Wettbewerber sein. Dagegen sind Unternehmen, die den Veränderungsprozess reaktiv mitmachen (follower), tendenziell Übernahmekandidaten. Infolgedessen stellt sich die Frage, inwieweit die führenden *deutschen* Unternehmen (incumbents) der obengenannten Industrien auf die zunehmende internationale

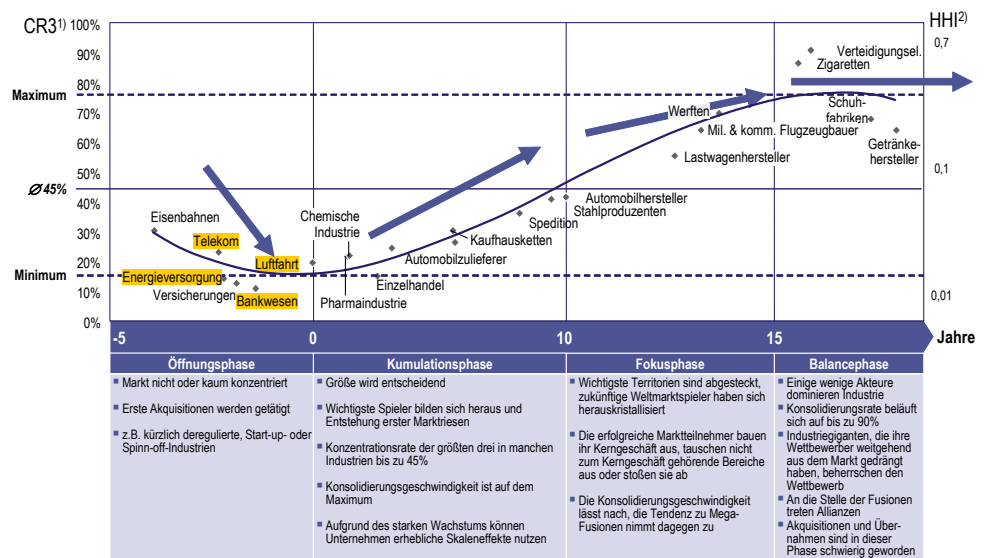
¹ Sheth, J. und Sisodia, R. (2002). *The Rule of Three: Surviving and Thriving in Competitive Markets*. New York: Free Press.

² Deans, G., Kröger, F., und Zeisel, S. (2003). *Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation*. New York: McGraw-Hill.

³ Kröger, F., Vizjak, A., und Ringlstetter, M. (2006). *Wachsen in Nischen*. Weinheim: Wiley-VCH.

Konsolidierung vorbereitet sind ob sie in dieser Entwicklung die Rolle der drivers oder Treiber einnehmen können.

Abbildung 1: Konsolidierungsphasen



1) Marktanteil der drei größten Unternehmen einer Industrie

2) Hirschmann-Herfindahl-Index, Summe der quadrierten Marktanteile aller Unternehmen einer Industrie, logarithmische Skala; Quelle: Deans/Kröger/Zeisel: Merger Endgames (2002)

Quelle: Deans, G., Kröger, F., und Zeisel, S. (2002). *Merger Endgames*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

3. Umfang und Aufbau des Consolidation Impact Surveys

Während die Dynamik und die Auswirkungen der Industriekonsolidierung eingehend untersucht wurden, gibt es bislang noch wenige Informationen darüber, wie der Konsolidierungsprozess innerhalb der betroffenen Unternehmen wahrgenommen und beeinflusst wird. Diese Lücke versuchen die beiden Autoren mit einer systematischen Befragung von Führungskräften zu schließen. Der in 2007 erstmals durchgeführte Consolidation Impact Survey gibt einen indikativen Überblick über die Einschätzung der Dynamik des Konsolidierungsprozesses aus Sicht der betroffenen Führungskräfte.

Der Survey beruht auf dem Rücklauf von mehr als 130 strukturierten Fragebögen, die von Führungskräften aus den Industrien Luftfahrt (15,7%), Energieversorgung (39,5%), Telekommunikation (20,9%) und Bankwesen (23,9%) ausgefüllt wurden. Es handelt sich dabei ausschließlich um in Deutschland tätige Incumbents. Auch wenn der zur Verfügung stehende Rücklauf statistisch noch nicht signifikant ist, gibt die Studie eine indikative Orientierung.

Die Fragen bezogen sich auf die folgenden Bereiche der jeweiligen Industrien:

- Marktentwicklung
- Wettbewerbsumfeld
- Renditeerwartung und Kernmärkte

- Konsolidierungsprozess
- Einschätzung der Unternehmensstrategie

Von den befragten Führungskräften verfügt zirka ein Drittel über eine Budgetverantwortung von mehr als 10 Millionen €, ein weiteres Drittel über eine Budgetverantwortung zwischen einer und 10 Millionen €. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte (52%) gehören zur ersten oder zweiten Führungsebene.

Die Befragung wird in 2008 fortgesetzt, sodass zukünftig auch gemessen werden kann, ob und auf welche Weise sich die Einschätzungen im Lauf der Zeit ändern werden.

4. Wesentliche Survey- Ergebnisse

In allen vier betrachteten Industrien sieht die überwiegende Zahl der befragten Führungskräfte die internationale Konsolidierung als signifikante Herausforderung. Auffällig ist jedoch, dass sie diese Herausforderung nahezu sämtlich nicht als Bedrohung ansehen und das, obwohl den deutschen Incumbents auf internationalen Märkten inzwischen deutlich größere Wettbewerber gegenüberstehen. Die Dynamik des Konsolidierungsprozesses von den Führungskräften demnach unterschätzt.

4.1

Marktentwicklung

Die befragten Führungskräfte der vier Industrien erwarten umfangreiche Änderungen ihres Marktumfelds. Insbesondere die Führungskräfte aus der Telekommunikation rechnen mit signifikanten Verschiebungen. Als wesentliche Treiber der Veränderungen wurden, neben der erwarteten Zunahme der Wettbewerbsintensität, die folgenden Faktoren identifiziert:

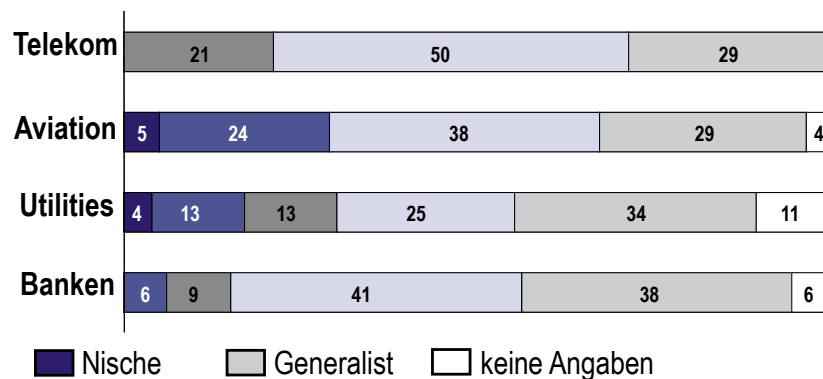
- Luftfahrt: steigende Rohstoffpreise
- Energieversorgung: Klimaschutz (CO₂)
- Telekommunikation: Konvergenz der Medien
- Bankenwesen: Steigende Bedeutung der Kapitalmärkte

4.2 Wettbewerbsumfeld

Eine wesentliche Gefahr für Incumbents stellt der Eintritt neuer Wettbewerber dar. Während in den Industrien Luftfahrt, Telekommunikation und Bankwesen mindestens zwei Drittel der Führungskräfte mit dem Eintritt neuer Wettbewerber rechnen, ist das nur bei 40% der Führungskräfte unter den Energieversorgern der Fall. Die Wettbewerbsdynamik wird tendenziell also zu niedrig gesehen.

In allen vier Industrien wird die Gefahr des Eintritts von Nischenanbietern im Heimatmarkt unterschätzt. Das ist insofern bemerkenswert, als die Mehrheit der befragten Führungskräfte der Meinung ist, die neuen Wettbewerber werden andere oder teilweise andere Wertschöpfungsstufen als das eigene Unternehmen abdecken. Mit dem Markteintritt von Generalisten im Heimatmarkt wird vor allem bei den Telekomunternehmen und Banken gerechnet (Abbildungen 2 und 3).

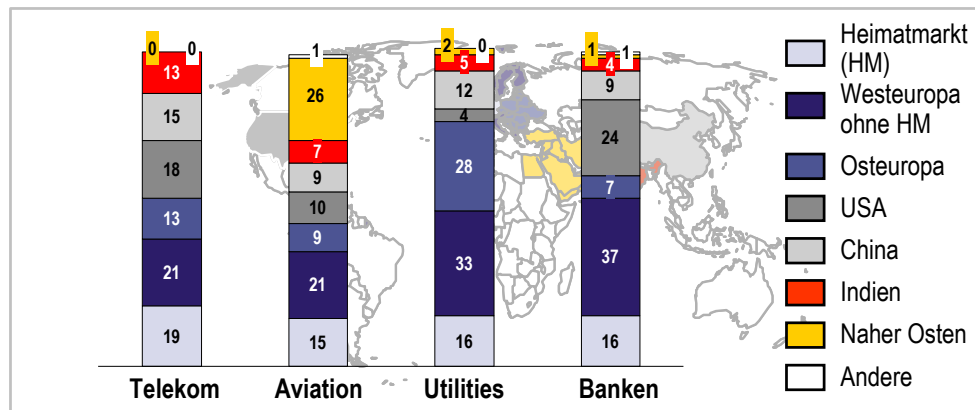
Abbildung 2: Erwartete Profile neuer Wettbewerber (in %)



Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

Die regionale Herkunft der Wettbewerber wird im Wesentlichen in Westeuropa gesehen (Abbildung 3). Lediglich in der Luftfahrt wird der Nahe Osten als weitere Herkunftsregion künftiger Wettbewerber identifiziert.

Abbildung 3: Regionale Herkunft neuer Wettbewerber in %



■ = Telekom ■ = Aviation ■ = Utilities ■ = Banken

Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

4.3

Erwartungen bezüglich der Rendite und Kernmärkte

Überraschend ist, dass mehr als die Hälfte der Telekommunikations Führungskräfte (61%) keine Einschätzung darüber abgeben kann, in welchen Wertschöpfungsstufen die künftige Rendite am höchsten sein wird. In der Luftfahrtindustrie sind es dagegen nur 5% der Führungskräfte.

Im Einzelnen wurden in den folgenden Bereichen die höchsten Renditen erwartet:

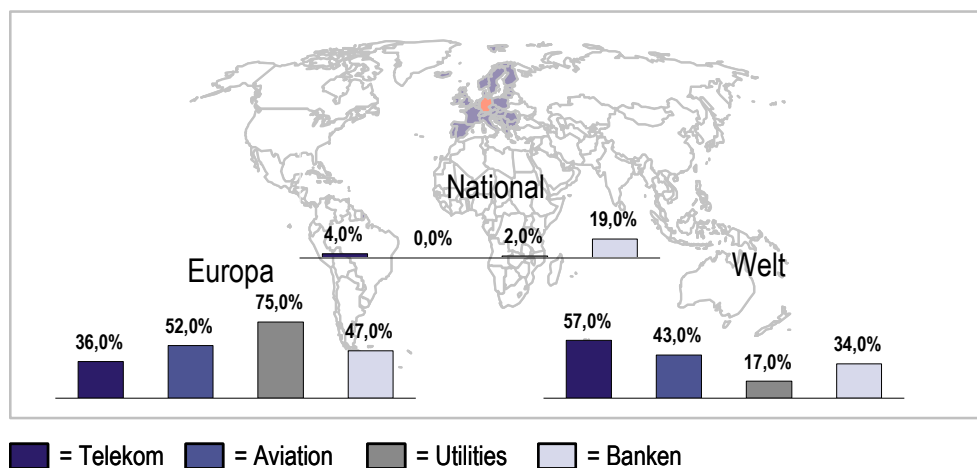
- Luftfahrt: Inter-Continental Hub (52%), Inter-Continental P2P (38%)
- Energieversorgung: Erzeugung (32%), Exploration (23%)
- Telekommunikation: Content (29%), Service (11%)
- Bankwesen: Investmentbanking (31%), Retailbanking (25%)

Als künftiger Kernmarkt wird - mit Ausnahme der Luftfahrt - Westeuropa gesehen. Sowohl der große US-Markt als auch der stark wachsende Markt in Asien finden daher kaum Beachtung.

4.4 Konsolidierungsprozess

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte nimmt an, dass die stärkste und entscheidende Konsolidierung in den nächsten fünf Jahren geschieht und glaubt, dann im "Driver Seat" zu sitzen. Die Auswirkungen des Konsolidierungsprozesses werden von den Führungskräften aus der Telekommunikation als weltweit, für die anderen Industrien europaweit eingeschätzt (Abbildung 4). Die Stärke und Geschwindigkeit, mit der die Wettbewerber vorgehen, wird in allen vier Industrien deutlich unterschätzt. Auffällig ist dabei, dass nur bei den Banken zunächst noch mit einer nationalen Konsolidierung gerechnet wird.

Abbildung 4: Das Ausmaß des Konsolidierungsprozesses (in %)

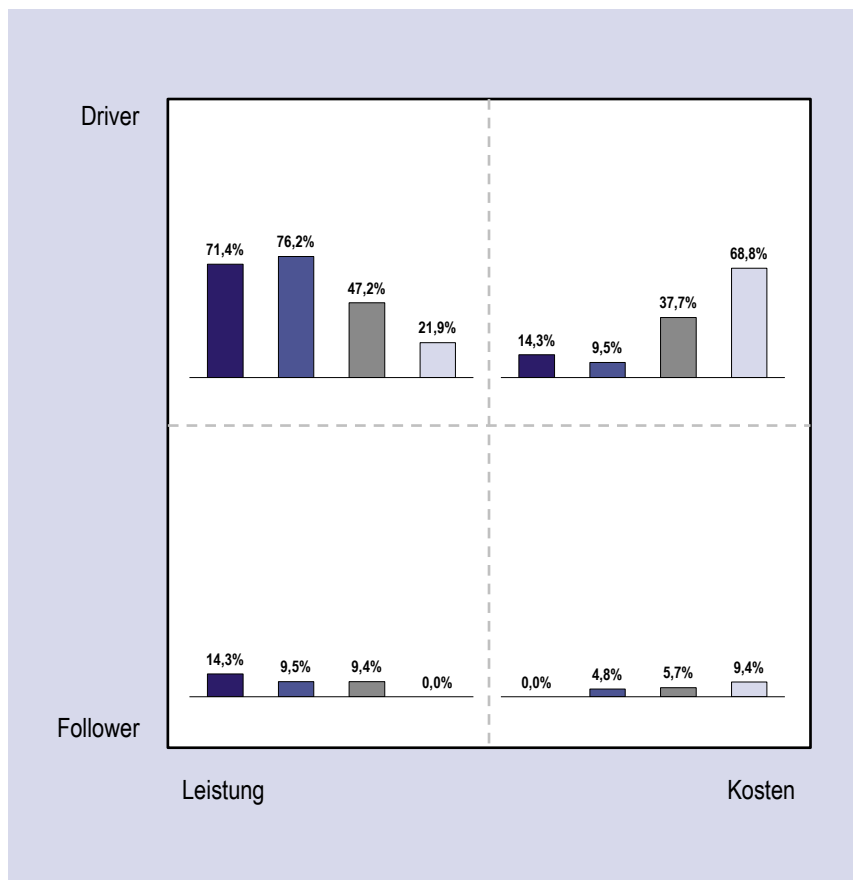


Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

4.5 Einschätzung der Unternehmensstrategie

Die deutliche Mehrheit der Führungskräfte sieht das eigene Unternehmen als Generalist der die Entwicklung aktiv treibt, positioniert. Während die Führungskräfte aus den Industrien Luftfahrt und Telekommunikation ihr Unternehmen als Treiber der Leistungsführerschaft betrachten, sehen die Banken diese Position für sich bei der Kostenführerschaft. Lediglich die Energieversorger-Führungskräfte sehen ihre Unternehmen als Treiber sowohl in der Leistungs- als auch der Kostenführerschaft (Abbildung 5). Die Bedeutung der Kostenführerschaft im internationalen Wettbewerb beziehungsweise die Implikation des Downsizing bei einer Fokussierung auf Leistungsführerschaft scheint den Befragten - mit Ausnahme derjenigen der Banken - nicht transparent zu sein.

Abbildung 5: Leistungs- und Kostenführerschaft



■ = Telekommunikation ■ = Luftfahrt ■ = Energieversorgung □ = Bankwesen

Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

4.6

Die Rolle der beteiligten Führungskräfte

Die Einschätzung der eigenen Möglichkeiten, einen Beitrag zur Strategieumsetzung zu leisten, variiert unter den Führungskräften sehr stark. Generell ist auf der Grundlage des Surveys festzustellen, dass der Beitrag desto höher ist,

- je besser die Strategie bekannt ist
- je stärker die Identifikation mit der Strategie ist
- je besser die Kenntnis bezüglich des Entwicklungs- und Planungsprozesses ist
- je besser die Kenntnis bezüglich der Einflussmöglichkeiten ist

Besonders auffällig ist, dass die Führungskräfte von Energieversorgern ihren Beitrag zur Umsetzung der Strategie im Vergleich zu den anderen Industrien am geringsten einschätzen.

4.7

Der Consolidation Index

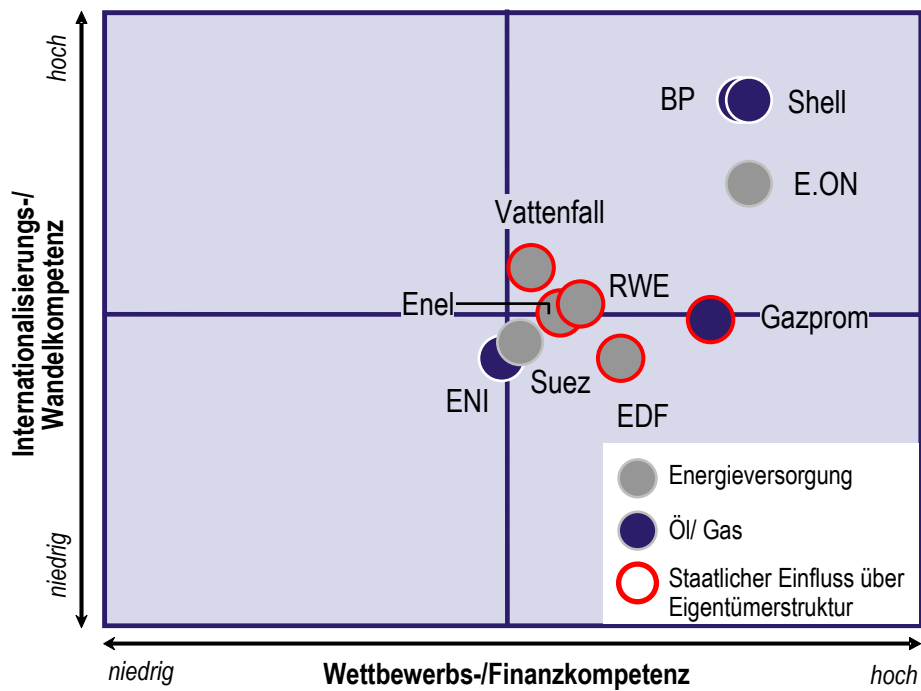
Der Consolidation Index der ESMT ist ein Instrument, das bei der Branchenkonsolidierung zum Einsatz kommt. Mit seiner Hilfe lassen sich in einem vorgegebenen Zielmarkt Unternehmenspositionen und die daraus resultierenden Handlungsoptionen einschätzen⁴. Der Index setzt sich aus Kennziffern zur Abbildung der Wettbewerbs-, Finanz-, Internationalisierungs- und Wandlungskompetenz einzelner Marktteilnehmer zusammen:

- Wettbewerbskompetenz: Beherrscht das Unternehmen die Marktregeln besser als der Wettbewerb? Als Indikatoren werden Umsatz, EBIT je Mitarbeiter und Marktkapitalisierung verwendet;
- Finanzkompetenz: Ist das Unternehmen finanziell in der Lage den Konsolidierungsprozess zu beeinflussen? Indikatoren sind das Ergebnis vor Steuern (EBIT), der Free Cash Flow, die Höhe des Eigenkapitals, RoE (vor Steuern) sowie Net Debt/ Free Cash Flow;
- Internationalisierungskompetenz: Besitzt das Unternehmen genügend Kompetenz, um sich mit der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs auseinanderzusetzen? Als Indikator verwenden wir den Anteil des Auslandsgeschäftes;
- Wandelkompetenz: Hat das Unternehmen gezeigt, dass es mit Reorganisationen umgehen und diese erfolgreich bewältigen kann? Indikator ist die Anzahl und Größe der Reorganisationen beziehungsweise Integrationen.

Im Rahmen des Surveys wurden die Führungskräfte zu ihrer generellen Einschätzung der vier Kompetenzfelder für ihr Unternehmen befragt, das heißt, es wurde keine detaillierte Analyse der obengenannten Kennzahlen vorgenommen. Stattdessen wurden vier Eigenbilder zur Positionierung im europäischen Wettbewerb gewonnen (Abbildungen 6 bis 9). Exemplarisch für die beiden Industrien der Energieversorger und Banken zeigt sich in der aggregierten Betrachtung, dass die eigenen Kompetenzen im Vergleich zu den Wettbewerbern systematisch überschätzt werden.

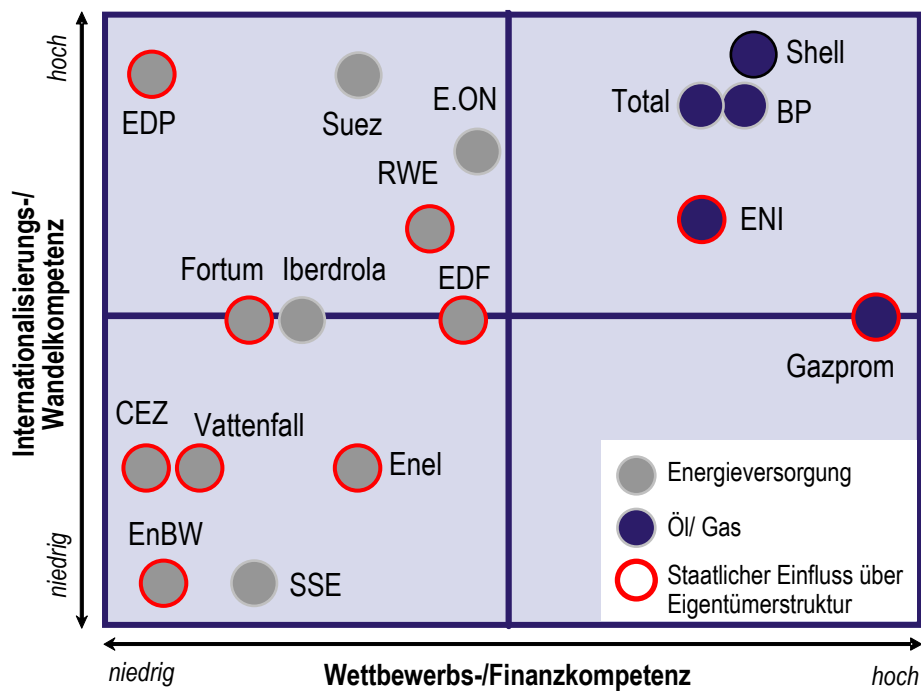
⁴ Vgl. Burger, C (2008). *Consolidation Index: Critical Success Factors for Industry Consolidation*. ESMT Business Brief No. BB-108-01.

Abbildung 6: Consolidation Index – Eigenbild Energieversorger



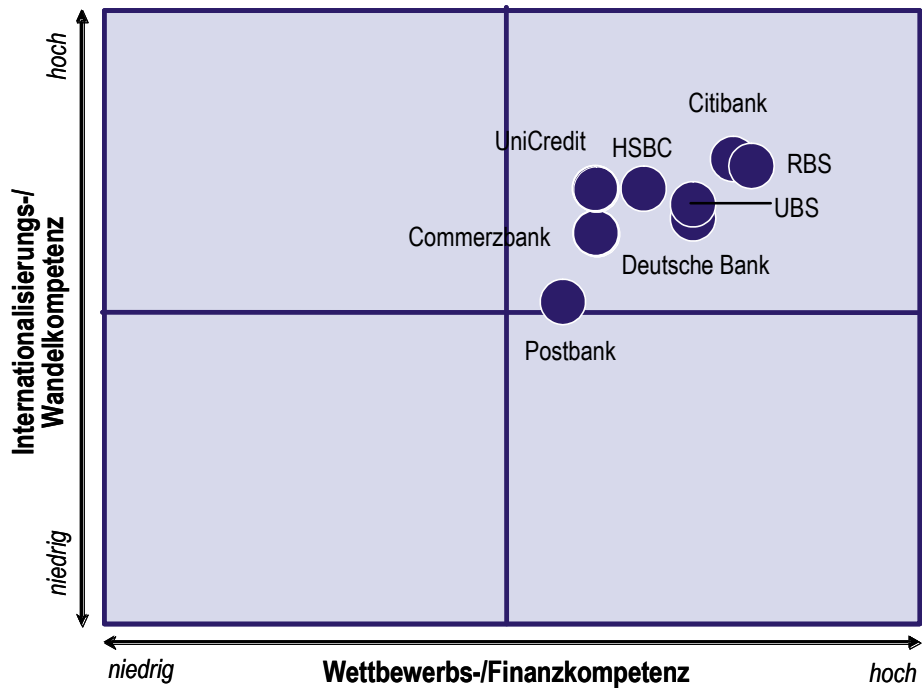
Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

Abbildung 7: Consolidation Index – Fremdbild Energieversorger



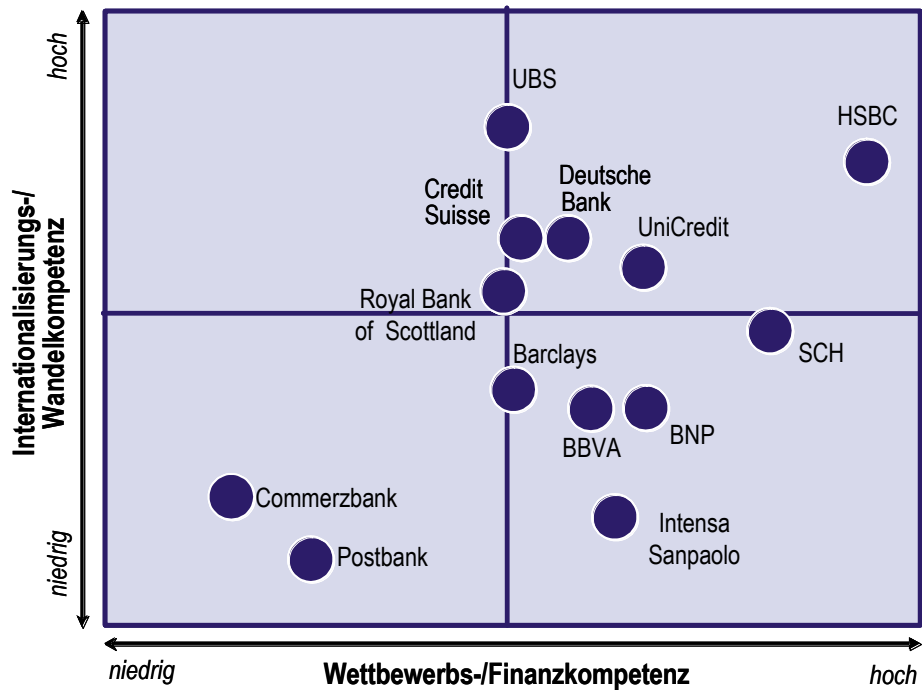
Quelle: Burger, C. und Holtermann, M. (2007). Europäische Konsolidierung in der Energiebranche – Beginn einer zweiten Konsolidierungswelle? ESMT Business Brief No. BB-107-01/ger.

Abbildung 8: Consolidation Index – Eigenbild Banken



Quelle: ESMT Consolidation Impact Survey 2007

Abbildung 9: Consolidation Index: Fremdbild Banken



Quelle: Geschäftsberichte (2007). Reuters, eigene Berechnungen.

5. Drei Handlungsthesen für Incumbents

Das ESMT Consolidation Impact Survey liefert eine erste Indikation zur Positionierung der Incumbents aus Sicht der Führungskräfte in den vier Industrien Luftfahrt, Energieversorgung, Telekommunikation und Bankwesen. Während nahezu alle befragten Führungskräfte eine deutliche Konsolidierung ihrer jeweiligen Industrie erwarten, werden die Dynamik des Prozesses und die Stärken des Wettbewerbs unterschätzt und die eigenen Kompetenzen überschätzt.

Hieraus ergeben sich aus Sicht der Autoren für die deutschen Incumbents der betrachteten Industrien drei Thesen:

- I. Die fortschreitende Internationalisierung des Wettbewerbs erfordert ein forciertes, aber auch fokussiertes Wachstum mit einer klaren Strategie im Hinblick auf die Positionierung in der Zielmarktstruktur.
- II. Die Internationalisierung der Märkte erfordert weiterhin eine konsequente Internationalisierung des Top- und Senior-Managements und die Auflösung verfestigter regionaler Strukturen.
- III. Die künftigen Herausforderungen - insbesondere mit Blick auf die Stärke des Wettbewerbs und die Dynamik der Veränderungsprozesse - müssen konsequenter kommuniziert werden, damit Sie von den Führungskräften verstanden werden. Nur dann können die Führungskräfte ihrerseits einen konstruktiven Beitrag zur erfolgreichen Strategieumsetzung leisten.

Wenn der Konsolidierung mit einer auf der realistischen Einschätzung eigener Stärken und Schwächen beruhenden Strategie begegnet wird, können Incumbents die sich bietenden Chancen nutzen und die Grundlage zu einer dauerhaft starken Positionierung im Wettbewerb legen.

Autoren

Christoph Burger ist ein Mitglied des hauptberuflichen Lehrkörpers von ESMT und leitet die ESMT-Practice-Group Transport, Telecommunication, Utilities.

Jan U. Hagen ist ein Mitglied des hauptberuflichen Lehrkörpers von ESMT leitet die ESMT-Practice-Group Financial Services.

Über die ESMT

ESMT European School of Management and Technology wurde im Oktober 2002 durch die Initiative von 25 führenden deutschen Unternehmen und Verbänden gegründet. Das Ziel der Gründer war es, in Deutschland eine internationale Management School mit europäischem Fokus aufzubauen. Als private Hochschule bietet die ESMT Führungskräfteausbildung (seit 2003) und ein internationales MBA-Programm (seit 2006) an. Der Sitz der Hochschule ist Berlin. Weiterer Standort ist Köln. Die ESMT ist eine staatlich anerkannte private wissenschaftliche Hochschule.

High impact learning

Lehre und Forschung der ESMT sind auf Praxisrelevanz und Anwendbarkeit ausgerichtet. Das sogenannte „High Impact Learning“ ermöglicht es Teilnehmern, das Gelernte nach der Rückkehr in ihr Unternehmen sofort umzusetzen und Veränderungen zu bewirken. Die Grundlage dafür ist die Vermittlung neuester analytischer Methoden im Management und die Verwendung von Beispielen aus der Praxis von Unternehmen. Ziel ist es, dass Menschen Verantwortung übernehmen und Veränderungen durchsetzen. Die Zusammensetzung der Fakultät mit einer Mischung aus praxisnahen Wissenschaftlern und wissenschaftlich arbeitenden Praktikern unterstützt diese Art der Lehre.

Weitere Information:

ESMT European School of Management and Technology

Schlossplatz 1, 10178 Berlin, Germany

Fon: +49 (0) 30 212 31-0

Fax: +49 (0) 30 212 31-9

www.esmt.org



ESMT

European School of Management
and Technology GmbH

ESMT Campus
Schlossplatz 1
10178 Berlin

+49 (0) 30 212 31-0

+49 (0) 30 212 31-1279 (Publications)

www.esmt.org