



Axel Peter Beeck, Vicepresident Merger & Akquisition bei ABN AMRO Corporate Finance, Düsseldorf: »Netzwerke werden die Übernahme- und Fusionswellen nicht aufhalten.« Bild: AP/Fecht

Herr Beeck, wie schätzen die Analysten Ihrer Bank die Entwicklung der deutschen Automobilzulieferer ein?

Zwischen 20 bis 30 Prozent der Unternehmen werden in den nächsten Jahren schließen müssen oder werden von anderen Unternehmen übernommen. Ihre Anzahl wird von über 9000 im Jahr 1995 auf etwa 6500 in 1998 sinken. Die Gründe dafür lauten unter anderem Globalisierung, Kostendruck und höhere Qualitätsanforderungen der Automobilindustrie.

Das kritische Umsatzvolumen für einen Systemlieferanten steigt laut Ihrer Prognose von 300 auf 500 Millionen Mark. Untertreiben Sie da nicht noch?

Nein, denn die Schätzung bezieht sich nur auf in Deutschland tätige Automobilzulieferer. Wer global aktiv sein will, muß einen Umsatz von mindestens einer Milliarde Mark aufweisen. Nur für diese Unternehmen interessieren sich unsere kauf-

willigen Zulieferer – speziell aus den USA.

Welchen Stellenwert haben Übernahmeangebote als Gradmesser für die Attraktivität deutscher Unternehmen?

Einen großen, denn dahinter steht ja auch eine finanzielle Bewertung der Ertragskraft. Je höher ein Unternehmen in der Wertschöpfungskette steht, desto besser sind seine Überlebenschancen.

Erfolgsfaktoren für Automobil-Zulieferer

1. Hohe FuE-Kompetenz (bisher Platz 4)
2. Pünktlichkeit (1)
3. Kontinuierliche Produkt-Verbesserung (6)
4. Konstant hohe Qualität (3)
5. Niedrige Produktionskosten (2)
6. Know-how bei Produktion und Prozeß (5)
7. Systemzulieferer (12)
8. Technisches Know-how (9)
9. EDV-Netzwerk (14)
10. Just-in-time (8)

Prognose: ABN AMRO

Keine Zukunft für Netzwerke

KRITISCHE MASSE – Der Konzentrationsprozeß bei Automobilzulieferern wird anhalten. Bankenexperte Axel Peter Beeck sieht dabei ein kritisches Umsatzvolumen von 500 Millionen Mark für in Deutschland operierende Systemlieferanten.

Bezieht sich die kritische Umsatzgröße von 500 Millionen Mark nur auf Hauptsystemlieferanten, die sogenannten ›tier 1-supplier‹?

Nein, denn auch die darunter angesiedelten Lieferanten müssen wachsen, um ihren Kunden ins Ausland folgen zu können. Das reicht hinunter bis zu den Rohstoff- und Halbzeughherstellern, denn ein OEM will ja beispielsweise weltweit stets das gleiche Motoröl oder dieselbe Stahlsorte möglichst aus einer Hand beziehen. Insofern betrifft die Globalisierung auch ›tier 3-supplier‹.

Wie sehen Sie die Zukunft dieser Lieferanten?

Die Rolle als ›tier 3‹ bietet gute Chancen, denn Rohstoffe wie Öl oder Stahl werden immer gebraucht. Kritischer sieht es bei Herstellern von einfachen Teilen aus. Sie werden den Kostendruck am deutlichsten und als erste spüren.

Mit welchen Problemen treten die Zulieferer an Sie heran?

In erster Linie bei finanziellen Schwierigkeiten. Wir empfehlen zur Stärkung der Unternehmen strategische Allianzen, die allerdings beim Mittelstand meist auf wenig Gegen-

Logistikkosten senken

Die Anzahl deutscher Direktlieferanten bei den heimischen OEMs sinkt nach einer Prognose der niederländischen Bank von über 9000 im Jahr 1995 auf etwa 6500 in 1998.

Die Prognose im einzelnen:

- Audi: Von 1190 (1995) auf 650 (1998)
- BMW: von 900 (1995) auf 450 (1998)
- Opel: von 1300 (1995) auf 900 (1998)
- Porsche: von 800 (1995) auf 300 (1998)
- VW: von 1510 (1995) auf 700 (1998)

Bei Daimler-Benz (1995 unter 1000 Zulieferer) und Ford (1995 rund 2500) wagt die Bank derzeit keine Prognose.

liebe stoßen. Das gilt insbesondere für kontinental-europäische Zulieferer. Unternehmen aus dem angelsächsischen Raum stehen solchen Allianzen deutlich offener gegenüber.

Was raten Sie den kooperationsunwilligen Lieferanten?

Sie sollen sich zunächst am freien Kraftfahrzeug-Teilehandel ein Beispiel nehmen, der den Einkauf schon längst über Kooperationen bündelt. Im zweiten Schritt bietet sich die Vertriebs-Allianz an mit Firmen, die nicht zum Wettbewerb zählen. Im dritten Schritt könnte dann eine gemeinsame Forschung und Entwicklung anvisiert werden.

Wie lauten Ihre Empfehlungen in Produktionsfragen?

Über ein Rationalisierungspotential wie Großunternehmen werden Mittelständler in ihren Fabriken kaum verfügen. Eine Marschrichtung könnte daher lauten: Vertrieb und Service in Deutschland, Produktion in Osteuropa. Diese Region

wird teilweise vom deutschen Mittelstand völlig unterschätzt, obwohl sich in einigen Ländern wie Ungarn und Tschechien qualitativ hochwertige Produktionen aufziehen lassen.

Wie können dabei die Berater Ihrer Bank helfen?

Über das M&A-Netzwerk unserer Bank kennen wir den weltweiten Markt und wissen, wer was sucht. Wir können die passenden Partner zusammenführen. Außerdem helfen wir schwächeren Unternehmen, die sich noch nicht für einen Verkauf eignen, mit strategischen Allianzen zur Stärkung.

Bezieht sich die Hilfe auch auf Börsengänge?

Ja. Übrigens wird sich dieser Trend in den nächsten Jahren verstärken. Bis zum Jahr 2000 erwarten wir in Deutschland zwischen 3000 und 10000 Börsengänge in allen Industriebereichen.

Welche Alternativen gibt es noch, wenn sich das Eigenkapital nicht durch einen Käufer oder einen Börsengang erhöhen läßt?

Bei Firmen mit Zukunftsperspektive beteiligt sich unsere Bank, um dann etwa den Börsengang oder den späteren Verkauf mit Venture-Capital vorzufinanzieren. Dabei interessieren wir uns in erster Linie für Mittelständler.

Geht der Trend mehr zum Mega-Lieferanten oder zum lockeren Netzwerk?

Beim Mega-Lieferanten begeben sich die OEMs teilweise in große Abhängigkeiten. Wenn dann ein großer Partner ausfällt, kann es für den Automobilhersteller gefährlich werden. Trotzdem glaube ich nicht an die Zukunft von Netzwerken.

„ Hersteller von einfachen Teilen werden den Kostendruck am stärksten spüren „

Wo liegt für Sie die kritische Unternehmensgröße, ab der ein Mega-Zulieferer unbeweglich wird?

Zahlen lassen sich dazu nicht nennen, es hängt zu sehr von der Unternehmensstruktur ab. Wegen der Globalisierung wird es für alle zentralistisch starren Unternehmen schwierig – unabhängig von deren Größe. Einer unserer Stammkunden – ein sehr großer US-Zulieferer sucht etwa nur nach mittelständisch organisierten Firmen, die zu seiner eigenen dezentralen Struktur passen.

Niederländisches M&A-Netzwerk

Die niederländische Bank ABN AMRO (66 172 Mitarbeiter/342 Milliarden US-Dollar Umsatz) zählt weltweit zu den 20 größten Banken. Sie verfügt über 630 Niederlassungen in 70 Ländern. In Deutschland arbeiten rund 1000 Mitarbeiter. Zu den Hauptstandorten zählen Düsseldorf und Frankfurt am Main.

Für Merger & Akquisition (M&A)

arbeiten insgesamt 150 Professionals, wovon 40 länderübergreifend operieren. Die ABN AMRO Corporate Finance betreut vorwiegend die Branchen Automobilindustrie, Konsum, Telekommunikation und Service/Logistik. Das M&A-Netzwerk der Niederländer umfaßt alle wichtigen westeuropäischen Staaten, USA, Kanada, Hongkong, Indien, Australien und Indonesien.