

Kopie aus der Sonderbeilage "Mergers & Acquisitions"  
der Handelsblatt-Ausgabe vom 2.5.1995

KFZ-ZULIEFERER / Der Wettbewerbsdruck steigt

# Überleben durch strategische Allianzen

Von PETER E. HORN und AXEL P. BEECK

In der Kfz-Zulieferindustrie ist der deutsche mittelständische Unternehmer wie in kaum einem anderen Industriebereich einem enormen Druck von vielen Seiten ausgesetzt: die Hauptkunden aus der global operierenden Automobilindustrie, die direkten Konkurrenten aus dem In- und Ausland und die relativ starken internationalen Systemanbieter sowie der wirtschaftliche und finanzielle Druck, der von Faktoren wie Konjunkturzyklen, Rohstoffen, Lohnkosten, DM-Stärke, internationale Verflechtung, Finanzkraft etc. ausgeht.

Wollen diese Unternehmen überleben, müssen sie entweder die Wertschöpfung ihrer Produkte erhöhen oder aber sich über strategische Allianzen, Kooperationen, kapitalmäßige Verflechtungen oder ähnliche Restrukturierungen zu einer Unternehmensgruppe mit einer kritischen Masse bzw. einem kritischen Volumen zusammenfinden.

Strategische Allianzen unter den mittelständischen Produzenten können insbesondere die Entwicklungs- und Vertriebskosten senken, und im Einkauf können durch größere Volumina günstigere Konditionen erzielt werden. Möglich ist auch ein Zusammenschluß von Herstellern und Anbietern verschiedener Komponenten mit der Zielrichtung, als Systemanbieter aufzutreten. Partner müssen nicht unbedingt allein inländische Unternehmen sein, vielmehr wären grenzüberschreitende Partnerschaften noch sinnvoller, um über eine internationale Kooperation eine stärkere globale Ausrichtung zu erreichen.

Ein anderer Ansatz wäre die Kooperation – mit oder ohne Kapitalverflechtung – mit einem deutschen

oder ausländischen Großunternehmen. Die Erfahrungen der letzten Zeit haben ergeben, daß ausländische Unternehmen, insbesondere aus den angelsächsischen Ländern sowie aus Frankreich und Italien, in Deutschland Fuß fassen möchten.

Angesichts der Besonderheiten der deutschen Industrielandschaft sind sie stark an Kooperationen mit dem deutschen Mittelstand interessiert, was diesem die Gelegenheit gibt, seine Marktkenntnisse in die Verbindung einzubringen, gleichzeitig aber auch international seine Produkte über den ausländischen Partner vertreiben zu lassen. Außerdem bringen die ausländischen Unternehmen oft das benötigte Kapital für einen weiteren Ausbau der Geschäftstätigkeit mit.

Eine Aufstockung des Kapitals für eine notwendige Expansion oder eine kapitalmäßige Verflechtung mit einem anderen mittelständischen Unternehmen kann auch durch einen Investor, z.B. eine Beteiligungsgesellschaft, erfolgen.

Für den mittelständischen Unternehmer in dem Bereich der Kfz-Zulieferer heißt es in der Zukunft, sehr flexibel zu werden. Daß eine derartige Flexibilität auch in einigen Fällen den Verkauf des eigenen Unternehmens zum richtigen Zeitpunkt miteinschließen kann, sollte nicht verschwiegen werden.

Die Zeit für eine Brautschau innerhalb der Zulieferbranche ist noch nicht vorbei. Allerdings müssen sich die Unternehmen in einer besseren Form präsentieren und rechtzeitig mit der Partnersuche beginnen.

Dr. Peter E. Horn, Geschäftsführer,  
Axel P. Beeck, Projektleiter, ABN Amro  
Intercontact GmbH