

2 Grundlagen zur Due Diligence und zur Logistik

Dieses Kapitel führt in die Thematik der Due Diligence und der Logistik ein. Die beiden Aspekte werden dabei getrennt betrachtet, um ein präzises Begriffsverständnis aufbauen zu können. Hierfür wird neben der Due Diligence im Allgemeinen auf spezifische Situationen derselben eingegangen. Danach erfolgt ein Überblick über den aktuellen Entwicklungsstand der Logistik. Dabei werden ferner die relevanten Logistiksysteme von Industrie- und Handelsunternehmen sowie von Logistikdienstleistern beschrieben. Die angestrebte Begriffsspezifizierung und -erörterung soll es schließlich ermöglichen, im weiteren Verlauf die hier erläuterten Elemente zum Konzept der Logistics Due Diligence miteinander zu verschmelzen (Kapitel 3).

2.1 Due Diligence im Allgemeinen

Die Auseinandersetzung mit der Due Diligence im Allgemeinen soll wie dargestellt erfolgen (siehe Abbildung 3): Zunächst werden die unterschiedlichen Definitionen des Begriffes erläutert. Danach werden der Prozess sowie die relevanten Prüffelder der Due Diligence betrachtet. Weiterhin werden der Informationsbedarf und deren Quellen erörtert sowie abschließend der Umfang der Evaluationsansätze beschrieben.

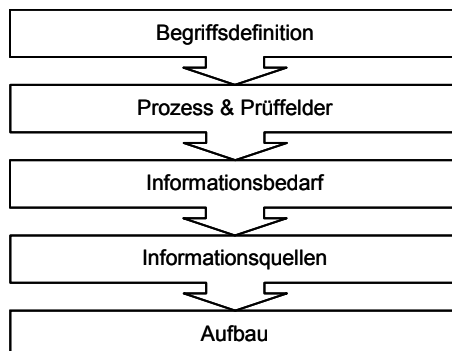


Abb. 3. Vorgehen bei der Betrachtung allgemeiner Due Diligence-Ansätze

2.1.1 Begriffsdefinition

Das Wort "Diligence" ist aus dem Lateinischen "diligentia" abgeleitet und bedeutet soviel wie Aufmerksamkeit, Genauigkeit bzw. Sorgfalt. Der Ausdruck Due Diligence entstammt dem US-amerikanischen Kapitalmarkt- und Anlegerschutzrecht.¹ Die Due Diligence soll vor allem Risiken bei Aktienemissionen und Übernahmen durch den Kauf von Anteilsscheinen reduzieren. Somit lässt sich der Ausdruck Due Diligence ins Deutsche mit Sorgfältigkeitsprüfung übersetzen. Einige der wichtigsten Definitionen der Literatur sind in Tabelle 1 zusammengestellt.

Tabelle 1. Allgemeine Due Diligence-Definitionen

Autor	Definition
Crilly (1993), S. 1	Due Diligence is a process whereby an individual, or an organization, seeks sufficient information about a business entity to reach an informed judgement as to its value for a specific purpose.
Elson/Lajoux (2000), S. 5	The basic function of M&A due diligence, then, is to assess the benefits and the liabilities of a proposed acquisition by inquiring into all relevant aspects of the past, present and predictable future of the business to be purchased.
Harrer (1993), S. 1673	Unter Due Diligence versteht man eine weitgehende rechtliche Überprüfung einer Gesellschaft, die durch einen Erwerber oder eine sonstige Vertragspartei im Rahmen eines Unternehmenskaufs oder einer anderen Transaktion erfolgt.
Herd/Perry (2004), S. 13f.	It [Due Diligence] takes place prior to signing a memo of understanding (MOU) and includes examining both operational and management issues and risks. The insights gained are used to value the target, communicate to the board of directors, create a bidding strategy, plan negotiations, and accelerate the integration of the target company.
Koch/Wegmann (2002), S. 3	Allgemein verstanden wird unter Due Diligence die detaillierte und systematische Analyse von qualitativen und quantitativen Informationen und Daten einer Gesellschaft mit dem Ziel, ein aussagefähiges Gesamtbild des Unternehmens zu erlangen.

¹ Vgl. Berens/Strauch (1999), S. 6ff. und die dort angeführte Literatur.

Tabelle 1. (Fortsetzung)

Autor	Definition
Rockholtz (1999), S. 70	Die Due Diligence ist die umfassende, auf ein einzelnes, potentielles Akquisitionsobjekt bezogene Unternehmensanalyse zur Ermittlung aller für die Akquisition entscheidungsrelevanten Informationen.
Rosenbloom (2002), S. 3	Transactional Due Diligence is the investigation by an investor or its advisors of the accurate and complete character of the target company's business. The target may be an acquisition candidate, a joint venture or strategic alliance partner, a prospective public offering registrant, or a company the investor is considering for minority interest private placement purposes.

Es fällt auf, dass der Begriff der Due Diligence häufig in Verbindung mit Börsengängen und Unternehmenszusammenschlüssen steht.² Dennoch haben sich in der Praxis weitere Anwendungsbereiche entwickelt, die eine breitere Definition des Begriffs Due Diligence erfordern. Berens und Strauch (1999) konstatieren, dass eine Due Diligence immer dort eingesetzt wird, "[...] wo zwei oder mehr Parteien eine vertragliche Bindung eingehen, deren Konsequenzen aufgrund ungleicher Verteilung, unvollständigen Wissens in Bezug auf Tatsachen und die Entwicklung zukünftiger Umweltzustände unsicher sind".³ Ziel einer Due Diligence ist dieser breiten Definition folglich, die Auswirkungen und Risiken wichtiger Entscheidungen sorgfältig zu analysieren und zu bewerten, um damit die Entscheidungsqualität nachhaltig zu verbessern.

In der vorliegenden Ausarbeitung soll die Due Diligence daher als systematische Analyse und Bewertung von qualitativen und quantitativen Informationen einer Gesellschaft, eines Unternehmens oder einer Unternehmensfunktion verstanden werden, die zum Ziel hat, die Entscheidungsqualität bei unterschiedlichsten Anlässen zu verbessern. Damit beinhaltet die Definition die Beschaffung relevanter Informationen, die eigentliche Analyse und Bewertung des Untersuchungsobjekts sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen bezüglich spezifischer Fragestellungen.

Die Anlässe einer Due Diligence können danach unterschieden werden, ob letztere freiwillig oder aufgrund von gesetzlichen Vorschriften durchgeführt wird. Koch und Wegmann (2002) nennen für die freiwillige Basis

² Vgl. z.B. Berens/Brauner (1999); Rockholtz (1999).

³ Berens/Strauch (1999), S. 13.

u.a. den Kauf bzw. Verkauf von Unternehmen, die Börseneinführung, die Fremdkapitalaufnahme bei Banken oder die Umstrukturierung.⁴ Anlässe aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen sind das Ausscheiden eines Gesellschafters, steuerliche Erhebungen oder Erbaueinandersetzungen. Die Ausführungen in diesem Buch beschränken sich auf die freiwilligen Anlässe einer Due Diligence, wobei zusätzlich das Outsourcing von Logistikleistungen aus Sicht von verladenden Industrie- und Handelsunternehmen bzw. die Übernahme dieser Aktivitäten durch spezialisierte Logistikdienstleister im Rahmen der Kontraktlogistik behandelt werden. Im Folgenden wird nun auf den Ablauf einer Due Diligence-Prüfung im Allgemeinen eingegangen.

2.1.2 Prozess und Prüffelder

Der Ablauf einer Due Diligence i.e.S. lässt sich grob in drei Schritte aufteilen: Informationsbeschaffung (Vorbereitung), Analyse und Bewertung sowie Ableitung von Handlungsempfehlungen (siehe Abbildung 4).

Initiiert wird der Prozess durch eine konkrete Fragestellung bzw. einen spezifischen Handlungsbedarf. Auf Basis der Due Diligence wird letztendlich eine konkrete Entscheidung getroffen. Zusammen mit den primären drei Schritten lässt sich damit der Due Diligence-Prozess i.w.S. beschreiben.

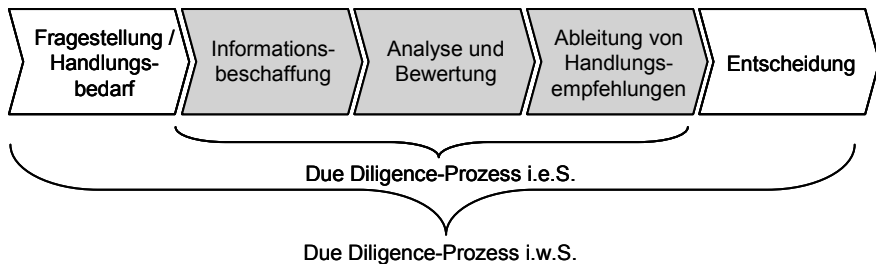


Abb. 4. Allgemeiner Prozess einer Due Diligence

Steht der Handlungsbedarf für eine Prüfung fest, haben Entscheidungsträger zunächst zu klären, ob die Due Diligence selbst erstellt werden soll oder ob man sie einem externen Gutachter überlässt. Hierfür kommen insbesondere Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater in Frage. Wird ein externer Gutachter beauftragt, sind ihm ein interner Ansprechpartner und die notwendigen Informationen bereitzustellen.

⁴ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 15.

Für die effiziente Ermittlung der benötigten Informationen und Daten sollten zudem der relevante Untersuchungsbereich und die Schwerpunkte der Analyse und Bewertung festgelegt werden. Des Weiteren sind ein Team zusammenzustellen und Verantwortlichkeiten zu klären.⁵ Der Prozess der eigentlichen Analyse und Bewertung kann idealerweise in den Schritten Kick-Off-Meeting, Zusammenstellung der Unterlagen, Analyse und erste Bewertung sowie Besprechung der Analyse- und Bewertungsergebnisse ablaufen.

Oft ist zudem vor der Due Diligence-Durchführung von den beteiligten Akteuren eine Vertraulichkeitserklärung zu unterschreiben, da sensible unternehmensspezifische Daten für die Prüfung zur Verfügung gestellt werden.⁶ Grundsätzlich lassen sich alle Informationen der Vertraulichkeit unterziehen. Sinnvoll ist dies z.B. bei Preis- und Kundenstrukturen oder Forschungstätigkeiten, da Informationen darüber von Wettbewerbern missbraucht werden könnten. Wird mit direkten Wettbewerbern bspw. im Rahmen eines Übernahmeangebots verhandelt, stehen die Entscheidungsträger vor dem Dilemma, ob sensible Daten herausgegeben werden sollen. Auf der einen Seite lässt sich dadurch unter Umständen ein höherer Kaufpreis erzielen. Auf der anderen Seite kann der Wettbewerber die Informationen missbrauchen, falls der Zusammenschluss nicht vollzogen wird. Einen vollständigen Schutz kann jedoch keine Vertraulichkeitserklärung bieten; mit einer gewissen Informations- und Datendiffusion ist immer zu rechnen.

Der Due Diligence-Prozess wird in der Regel in mehreren Bereichen der Unternehmenstätigkeit – den so genannten Prüffeldern – durchgeführt. Abbildung 5 gibt hierzu einen Überblick. Prüffelder sind vor allem: Strategie, Umwelt, Recht, Steuer, Finanzen, Personal, Angebot, Informationstechnologie, Markt und Service. Diese Felder werden im Rahmen einer Due Diligence in vertiefenden Audits untersucht. Deshalb wird im Folgenden der Begriff Audit als Synonym für einzelne Prüffelder verwendet.

⁵ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 39f.

⁶ Zur Vertraulichkeitserklärung vgl. auch Berens et al. (1999), S. 118.

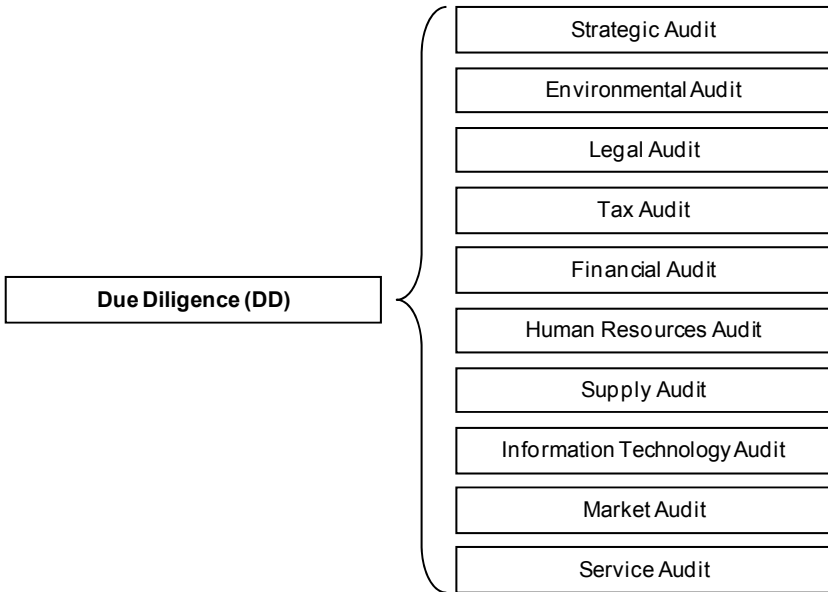


Abb. 5. Prüffelder einer Due Diligence (DD) im Allgemeinen
(Quelle: In Anlehnung an Berens/Brauner (1999), S. 201ff.
und Koch/Wegmann (2002), S.59ff.)

Die folgende stichpunktartige Aufzählung gibt einen ersten Einblick in die relevanten Gesichtspunkte der einzelnen Audits.⁷

- **Strategic Audit:**
 - Strategische Unternehmens- sowie Geschäftsziele
 - Wertsteigerungspotentiale
 - Strategische Auswirkungen des Vorhabens
- **Environmental Audit:**
 - Ökologische Risiken
 - Umweltverträglichkeit von Produkten und Produktionsprozessen
 - Schadstoffemission
 - Altlasten
- **Legal Audit:**
 - Verträge
 - Prozesskosten
 - Rückstellungen für Prozesse und daraus resultierende Ansprüche Dritter
 - Rechtsstruktur

⁷ Vgl. Berens/Brauner (1999), S. 201ff.; Koch/Wegmann (2002), S. 59ff.

- Tax Audit:
 - Steuerliche Risiken in jeglichen Steuerarten
 - Steuerersparnispotential
- Financial Audit:
 - Buchhaltungs-, Berichts- und Budgetierungssystem
 - Jahresabschlüsse
 - Profitabilitätsuntersuchungen
- Human Resources Audit:
 - Qualität des Managements
 - Ausbildungsstand der Mitarbeiter
 - Personalkosten
 - Einfluss des Betriebsrats und der Gewerkschaften
- Supply Audit:
 - Beschaffungsstrategie
 - Auswahl von Lieferanten und Subunternehmen
- IT Audit:
 - Informationssysteme
 - Kommunikationsstrukturen
 - Kompatibilität der Informationstechnologien
- Market Audit:
 - Branchenstruktur
 - Wachstumsaussichten
 - Kundenstruktur
 - Produktportfolio
 - Preissituation
 - Kommunikationskonzept
 - Distributionsstruktur
 - Finanzierungssituation
- Service Audit:
 - After Sales Services
 - Garantieleistungen
 - Ersatzteilwesen





Aus der exemplarischen Auflistung der einzelnen Audits ist nicht zu schließen, dass für jeden Analyse- und Bewertungsanlass alle Punkte abzudecken sind. Vielmehr sind relevante Untersuchungsschwerpunkte festzulegen. Diese Flexibilität ermöglicht es, den zeitlichen Aufwand und die Kosten einer Due Diligence-Durchführung zu senken, um einem möglichen Zeit- oder Kostendruck Rechnung zu tragen. Koch und Wegmann (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einer "Schwerpunkt-" und

einer "Kurz-Due Diligence".⁸ Im weiteren Verlauf soll nun verdeutlicht werden, welche Arten von Informationen für die Due Diligence benötigt werden (Informationsbedarf).

2.1.3 Informationsbedarf


Um eine systematische Analyse und Bewertung zu betreiben, werden zahlreiche Informationen und Daten zu den einzelnen Prüffeldern einer Due Diligence, den so genannten Audits, benötigt. Diese können qualitativer oder quantitativer Natur sein. Ob mehrheitlich qualitative oder quantitative Daten benötigt werden, hängt zum einen von den untersuchten Teilaspekten und zum anderen von dem spezifischen Prüfungsanlass ab. Einen Anhaltspunkt, welche Art von Daten bei welchem Audit relevant sind, gibt Tabelle 2, wobei die Ausprägungen der qualitativen resp. quantitativen Merkmale als Trend zu interpretieren sind.

Tabelle 2. Ausprägung qualitativer und quantitativer Merkmale in den Prüffeldern einer Due Diligence im Allgemeinen

Teilaspekt der DD	Qualitativ	Quantitativ	Beispiele
Strategic Audit	ausgewogen		Strategische Ziele, Positionierung, Wertsteigerungspotentiale
Environmental Audit			Altlasten, Forderungen von Anspruchsgruppen, Nachhaltigkeit
Legal Audit			Verträge und Bindungen, Rechtsstruktur, Rückstellungen
Tax Audit			Steuerliche Risiken, potentielle Steuerersparnisse
Financial Audit			Jahresabschluss, Buchhaltungs- und Berichtssystem, Pensionsverpflichtungen
Human Resources Audit	ausgewogen		Qualität der Führungskräfte, Ausbildungsstand der Mitarbeiter, Einfluss der Gewerkschaften
Supply Audit	ausgewogen		Allgemeine Unternehmenssituation, Finanzkennzahlen, Fähigkeiten & Kompetenzen
IT Audit	ausgewogen		Hardwareausstattung & -leistungsfähigkeit, Software, Interoperabilität

⁸ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 172ff.

Tabelle 2. (Fortsetzung)

Teilaspekt der DD	Qualitativ	Quantitativ	Beispiele
Market Audit			"4 P's", Wachstum, Branchen- und Kundenstruktur
Service Audit			Umfang & Niveau des After Sales Services, Ersatzteilwesen

Um dem unterschiedlichen Informationsbedarf bei den verschiedenen Anlässen Rechnung zu tragen, wird im Kapitel 2.2 ausführlich auf die einzelnen Anlässe eingegangen. Vorerst wird aber erörtert, wo und wie sich die notwendigen Informationen beschaffen lassen (Informationsquellen).

2.1.4 Informationsquellen

Informationsquellen lassen sich prinzipiell nach interner und externer Herkunft unterscheiden. In Tabelle 3 wird ein exemplarischer Überblick über die bei einer Due Diligence in Frage kommenden Informationsquellen gegeben.

Tabelle 3. Ausgewählte interne und externe Informationsquellen

Interne Informationsquellen	Externe Informationsquellen
Interviews und Aussagen aus den Unternehmensbereichen und -funktionen	Extern zugängliche Veröffentlichungen und Präsentationen
Kosten- und Erfolgsrechnung	Geschäftsberichte
Interne Analysen und Berichte	Nachhaltigkeitsberichte
Kennzahlen aus dem allgemeinen und funktionspezifischen Controllingscockpit	Geschäftsberichte und Pressemitteilungen der Wettbewerber
Budgetplanung	Studien von Berufsverbänden
Investitionsplanung	Branchenstatistiken
Ergebnisprognosen	Umfragen
Umsatz- und Preisprognosen	Analysen von Beratern
Qualitätshandbuch	Datenbanken
	Fachzeitschriften

Interne Informationen sind aus den Unternehmensbereichen und -funktionen zu beschaffen. Dazu zählen z.B. die Kosten- und die Erfolgsrechnung, das Qualitätshandbuch sowie Planungen und Prognosen, wie Budget- und Investitionsplanungen oder Ergebnis-, Umsatz- und Preisprognosen. Des Weiteren kann auf interne Veröffentlichungen, die Informationen für die Analyse beinhalten, zurückgegriffen werden. Diese Quellen ermöglichen es, Schlüsse über die Ist-Situation des Untersuchungs-

objektes zu ziehen, zukünftige Entwicklungen vorauszusehen und dadurch Entscheidungen fundiert zu treffen.

Werden Daten und Unterlagen von Unternehmensbereichen und -funktionen einem "außenstehenden" Publikum, z.B. über Veröffentlichungen, Berichte oder Präsentationen zugänglich gemacht, sind sie als externe Informationsquellen für eine Due Diligence heranzuziehen. Gängige externe Informationsquellen sind zudem Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte sowie Branchen- und Marktstudien. Wichtige Informationen werden in diesem Zusammenhang durch Verbände und Unternehmensberater zur Verfügung gestellt. Weiterhin kann man sich auf Umfragen und Branchenstatistiken berufen oder in Datenbanken recherchieren. Schließlich können Presseartikel und Geschäftsberichte von Wettbewerbern zu Vergleichszwecken als externe Informationsquellen berücksichtigt werden.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass interne Daten einen höheren Detaillierungsgrad aufweisen und sich in der Regel lediglich von Mitarbeitern des Unternehmens beschaffen lassen. So stellt das interne Rechnungswesen genauere und präzisere Informationen zur Verfügung als das externe Rechnungswesen. Es ermöglicht bspw. Rückschlüsse auf die Rentabilität einzelner Produktgruppen zu ziehen, wohingegen das externe Rechnungswesen Erlöse und Kosten nur auf einer höheren (Gesamtunternehmens-) Ebene aggregiert.⁹ Auf welche Informationsquellen bei der Erstellung einer Due Diligence zurückgegriffen werden kann und sollte, hängt vom Anlass und dem angestrebten Detaillierungsgrad ab. Der ermittelte Informationsbedarf für eine sorgfältige Prüfung beeinflusst daher die Auswahl, den Umfang und die Tiefe der heranzuziehenden Informationsquellen.

2.1.5 Umfang

Der Umfang der Due Diligence hängt maßgeblich von Anzahl und Tiefe der in die Due Diligence mit einbezogenen Teilaudits ab.¹⁰ Die Ausprägungen der einzelnen Prüffelder selbst stehen dabei wiederum in einem engen Zusammenhang mit den spezifischen Anlässen, für die eine Due Diligence durchgeführt werden muss. Weiter wird er durch die Komplexität der Vorbereitung sowie der Analyse an sich bestimmt.¹¹ Zudem üben die zur Verfügung stehende Zeit und der Gesichtspunkt der Wesentlichkeit ei-

⁹ Vgl. Kieso et al. (2003), S. 4f.

¹⁰ Vgl. Berens et al. (1999), S. 90.

¹¹ Vgl. Kunzmann (2002), S. 41.

nen Einfluss auf den Umfang aus.¹² Die Beschränkung auf die wesentlichen Punkte ist für die wirtschaftliche Durchführung einer Due Diligence notwendig.

2.2 Analyse- und Bewertungssituationen einer Due Diligence

In diesem Abschnitt wird näher auf die spezifischen Anlässe, für die eine Due Diligence in Frage kommt, eingegangen. Untersucht werden Mergers & Acquisitions, Outsourcing & Kontraktlogistik, Initial Public Offering & Management Buy-Out, Veränderungs- & Wandelprozesse sowie Rating & Kreditvergabe. Eine Konkretisierung mit Bezug auf die Logistik erfolgt in *Kapitel 6*.

2.2.1 Mergers & Acquisitions

Definition und Beschreibung

Der Begriff Mergers & Acquisitions (M&A) bedeutet übersetzt Fusionen und Übernahmen. Eine Fusion oder eine Übernahme ist ein Zusammenschluss von zwei oder mehreren Unternehmen mittels einer unbaren Kaufpreisbegleichung, die durch das Tauschverhältnis von Aktien bestimmt wird.¹³ Bei einer Fusion entsteht dabei ein neues Unternehmen, während bei einer Übernahme das oder die übernommenen Unternehmen rechtlich unter die Leitung des übernehmenden Unternehmens integriert werden. In der Literatur finden sich auch deutlich breitere Definitionen, die bspw. Änderungen der Eigentümerstruktur durch Aktienrückkäufe dem Themengebiet M&A zuordnen. Da im Folgenden die Unterscheidung zwischen Fusion und Übernahme nicht relevant ist, wird im Kontext von M&A allgemein von einem Zusammenschluss gesprochen.

Im Jahre 2007 wurden weltweit Übernahmen im Wert von 4,830 Mrd. \$ (3,719 Mrd. €) angekündigt, was eine Steigerung von 23% zum Vorjahr und einen neuen Rekordwert bedeutet.¹⁴ Abbildung 6 stellt die jährliche Transaktionsanzahl in den Jahren 1985 bis 2007 für Deutschland dar. Bei der Analyse der Grafik ist zu beachten, dass seit dem 1. Juli 2005 die Verpflichtung zur Bekanntgabe vollzogener Zusammenschlüsse abgemildert worden ist, was den Einbruch im Jahr 2005 erklärt.

¹² Vgl. Berens et al. (1999), S. 93.

¹³ Zur unbaren Kaufpreisbegleichung vgl. Jansen (1999), S. 31.

¹⁴ Vgl. Kunisch (2008), S. 57. Für die Umrechnung von \$ in € wird angenommen, dass 1 \$=0,77 €.

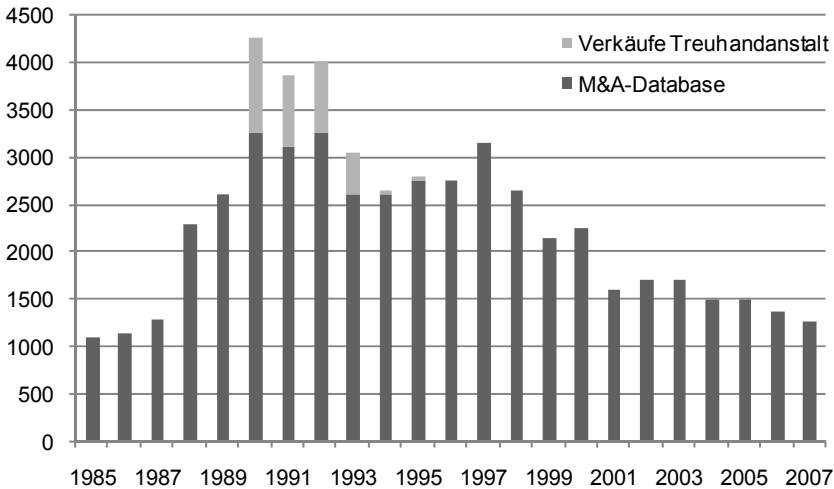


Abb. 6. Anzahl jährlicher Transaktionen in Deutschland
in den Jahren 1985 bis 2007

(Quelle: In Anlehnung an Kunisch (2008) S. 58)

Bei Zusammenschlüssen gibt es gemäß Porter (1987) vier grundlegende Strategien: Portfoliooptimierung, Sanierung, Know-how-Transfer und Aufgabenzentralisierung.¹⁵ Bei ersterer will das übernehmende Unternehmen sein Produkt- oder Länderportfolio mit dem Leistungsangebot des übernommenen Unternehmens ergänzen. Bei der Sanierungsstrategie geht es darum, "kränkelnde" Unternehmen zu übernehmen und danach zu restrukturieren. Die beiden letzteren Strategien betreffen vor allem Synergien, die durch Übertragung von Wissen oder Bündelung im Wertschöpfungsbereich entstehen.¹⁶

Entscheidungsträger haben im Vorfeld eines Unternehmenszusammenschlusses zu beachten, dass im Schnitt bei jeder zweiten Übernahme auf Grund von Dyssynergien Wert vernichtet wird.¹⁷ Um die Risiken einer Wertvernichtung zu senken, wird das Zusammenschlussziel und -potential normalerweise einer detaillierten Analyse und Bewertung – der Due Diligence – unterzogen.

Aufgabe der Due Diligence ist es, das Kaufobjekt vor dem Hintergrund der Zusammenschlussziele zu evaluieren, Risiken (Deal Breaker) und

¹⁵ Vgl. Porter (1987), S. 30ff.

¹⁶ Vgl. Hofmann (2004), S. 235ff.

¹⁷ Vgl. Ernst&Young (2006), S. 7ff. Zur Analyse des Zusammenschlusserfolges siehe auch Rockholtz (1999), S. 47ff.

Chancen zu identifizieren und zu bewerten, einen "fairen" Kaufpreis zu bestimmen sowie eine adäquate Transaktionsstruktur festzulegen.¹⁸

Prozess

Ein Zusammenschluss verläuft meistens nach einem bestimmten Prozessschema, das in die folgenden Schritte unterteilt werden kann: Festlegung der Transaktionsziele, Kandidatensuche und -auswahl, Due Diligence und Unternehmensbewertung, Vertragsabschluss/Closing sowie Integration und Erfolgskontrolle (siehe Abbildung 7).

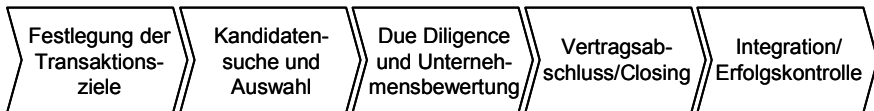


Abb. 7. Zusammenschlussprozess

(Quelle: In Anlehnung an Rockholtz (1999), S. 32 und Hofmann (2004), S. 149ff.)

Die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Transaktionsziele legen fest, was mit dem Zusammenschluss genau verfolgt werden soll, und bestimmen damit zu erfüllende Anforderungen an potentielle Übernahmekandidaten.¹⁹ Darauf aufbauend erfolgt die Suche nach geeigneten Kandidaten. Diejenigen Unternehmen, die den vorgängig bestimmten Anforderungen entsprechen, werden ausgewählt und einer mehr oder wenig umfangreichen Due Diligence unterzogen.²⁰ Der für die selektierten Unternehmen ermittelte Unternehmenswert bildet die Grundlage für die Verhandlungen und den Vertragsabschluss.²¹ Nach einem erfolgreichen Closing besteht der letzte Schritt in der eigentlichen Integration der Unternehmen und der Überprüfung des Zusammenschlusserfolges.²²

Eine Due Diligence kann auch von einem verkaufenden Unternehmen erstellt werden.²³ Man spricht dann von der so genannten "Vendor Initiated

¹⁸ Vgl. Canepa (1998), S. 9ff.

¹⁹ Vgl. Hofmann (2004), S. 167ff.

²⁰ Vgl. Rockholtz (1999), S. 33f. Unter einer weiteren Begriffsdefinition könnte man die Kandidatensuche auch als Element der Due Diligence ansehen. Denn auch hier werden Unternehmen analysiert, wenn auch weniger ausführlich.

²¹ Vgl. Rockholtz (1999), S. 36f. Zur Bestimmung des Unternehmenswertes kommen u.a. komparative Ansätze, Discounted-Cash-Flow-Methoden oder das Ertragswertverfahren in Frage. Für weitere Details siehe Jonas/Klein (1999), S. 162ff.

²² Vgl. Rockholtz (1999), S. 37.

²³ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 20.

Due Diligence". In Anlehnung an den oben dargestellten Zusammenschlussprozess, könnte ein Desinvestitionsprozess in den folgenden Schritten ablaufen: Desinvestitionsstrategie, Käufersuche und -auswahl, Due Diligence, Unternehmensbewertung sowie Vertragsabschluss und Desintegration (siehe Abbildung 8).

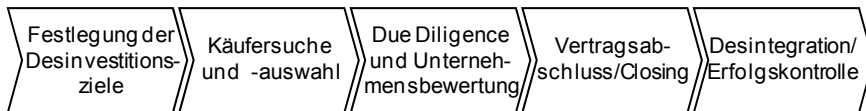


Abb. 8. Desinvestitionsprozess

Die Desinvestitionsstrategie legt die Ziele sowie die Vorgehensweise im Desinvestitionsprozess fest. Daraufhin werden gezielt Käufer gesucht und selektiert. Dies kann auch mit externer Unterstützung durch Investmentbanken oder M&A-Boutiquen erfolgen. Die Erstellung einer Due Diligence vom verkaufenden Unternehmen kann den Entscheidungsträger aufzeigen, wo die eigenen Schwächen liegen, und helfen diese noch vor dem Verkauf zu beseitigen, um einen möglichst hohen Verkaufspreis zu erzielen. Des Weiteren stellt sie den Interessenten die Informationen in einem so genannten "Data Room" bereits konzentriert zur Verfügung, was den Zeitaufwand und die Beanspruchung der Mitarbeiter des kaufenden Unternehmens reduziert. Zugleich wird Chancengleichheit garantiert, da alle potentiellen Interessenten dieselben Informationen erhalten. Daraufhin folgt eine gesamthafte Unternehmensbewertung, welche die Ergebnisse der Due Diligence mit einbezieht. Kann sich das verkaufende Unternehmen mit einem Interessenten über die Transaktion einigen, kommt es zum Vertragsabschluss. Der verkaufende Akteur muss anschließend das veräußerte Unternehmen bzw. den veräußerten Unternehmensbereich oder die Unternehmensfunktion aus seinem bisherigen Verbund desintegrieren. Der Erfolg der Desintegration ist zu kontrollieren.

Informationsbedarf

Der Verkauf bzw. der Kauf eines Unternehmens ist eine weitreichende Entscheidung, die Auswirkungen auf die Abläufe, die Mitarbeiter und die Unternehmenskultur hat. Deshalb sollten – soweit möglich – alle Prüffelder der Due Diligence herangezogen werden, wobei je nach Unternehmen oder Branche Schwerpunktsetzungen möglich sind. Das bedeutet, dass sowohl qualitative als auch quantitative Daten benötigt werden. Einen ersten Anknüpfungspunkt für die heranzuziehenden Informationen liefert Tabelle 3. Von besonderer Brisanz zur Ermittlung des Kaufpreises stellt sich die Bestimmung des Unternehmenswertes, der potentiellen Synergien und des

finanziellen Risikos dar, für die vor allem die Jahresabschlüsse und die Informationen aus Buchhaltungs-, Berichts- und Budgetierungssystemen von hoher Bedeutung sind.

Informationsquellen

Beim Unternehmenszusammenschluss kommen als interne Informationsquellen der Data-Room, die Befragung von Entscheidungsträgern sowie die Betriebsbesichtigung in Frage.²⁴

In einem Data-Room werden vom verkaufenden Unternehmen spezifische Unterlagen wie Jahresabschlüsse, Steuererklärungen, Produktergebnisrechnungen, Lohn-, Gehalts- und Sozialleistungsinformationen, Angaben über Pensionspläne, Betriebs- und Behördengenehmigungen bzw. -auflagen, Umweltberichte, Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Kreditverträge, Arbeitsverträge, Lizenz- und Leasingverträge bereitgestellt.²⁵ Vor der Einsichtnahme in sensible Daten ist in der Regel eine Vertraulichkeitserklärung zu unterschreiben, die zur Geheimhaltung verpflichtet.²⁶

Bei der Befragung von Entscheidungsträgern ist hauptsächlich zu prüfen, ob die getätigten Angaben verlässlich sind und dem tatsächlichen Ist-Zustand entsprechen. Hierbei ist vor allem zu beachten, ob das interviewte obere und mittlere Management des zu übernehmenden Unternehmens auch nach dem Closing für die zahlreichen Integrationsherausforderungen prinzipiell zur Verfügung steht. Führungskräfte, die einen möglichen Austritt/Unternehmenswechsel anstreben, könnten die Ist-Situation ggf. "geschönt" bzw. "verfälscht" darstellen.

Die Betriebsbesichtigung dient hauptsächlich dazu, einen vertieften Einblick in Unternehmensbereiche zu bekommen, die Motivation der Arbeitnehmer festzustellen sowie eine Einschätzung über die Leistungsfähigkeit der vorhandenen Kapazitäten und Infrastrukturen vorzunehmen.²⁷

Als externe Informationsquellen kommen u.a. Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte, Fachzeitschriften, Branchenstatistiken, Berufsverbände oder Unternehmensberater in Frage.

²⁴ Vgl. Berens et al. (1999), S. 118ff. Diese Informationsquellen lassen sich allerdings nur bei „freundlichen“ Zusammenschlüssen nutzen. Bei „feindlichen“ Übernahmen stehen meist nur externe Informationsquellen zur Verfügung.

²⁵ Vgl. Kinast (1991).

²⁶ Zur Vertraulichkeitserklärung vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 43.

²⁷ Vgl. Berens et al. (1999), S. 119f.

Umfang

Der Umfang einer Due Diligence im M&A-Kontext wird – neben der allgemeinen Bedeutung für das übernehmende Unternehmen – maßgeblich von der zur Verfügung stehenden Zeit beeinflusst. Eine Studie von Berens und Strauch (2002) belegt, dass die durchschnittliche Dauer der Due Diligence 15,8 Tage beträgt, wobei der Median mit zehn Tagen deutlich tiefer liegt.²⁸ Der durchschnittliche Zeitaufwand beim Zielunternehmen beträgt sechs Tage mit einem Median von vier Tagen. Beeinflusst wird die Zeitdauer vor allem von drei prinzipiellen Szenarien bei einem Zusammenschluss: Auktion, Exklusivverhandlung oder feindliche Übernahme. Bei einer Auktion hat das Unternehmen meist nur ein bis drei Tage Zeit, um Einblick in die Dokumente zu nehmen, wohingegen bei Exklusivverhandlungen der Zeitrahmen in der Regel deutlich länger ist.²⁹ Bei einer feindlichen Übernahme muss gänzlich auf externe Daten oder Insider-Know-how vertraut werden, da interne Unterlagen in diesem Falle nicht zu beschaffen sind. Das bedeutet, dass bei der Auktion und der feindlichen Übernahme der Umfang der Due Diligence von vornherein beschränkt ist.

Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit spielt also praktisch nur bei Exklusivverhandlungen eine Rolle. Um dieser gerecht zu werden, sollten Schwerpunkte bei der Due Diligence gesetzt werden.

2.2.2 Outsourcing & Kontraktlogistik

Definition und Beschreibung

Der Begriff Outsourcing entstammt der englischen Sprache und setzt sich aus den Wörtern "Outside", "Resource" und "Using" zusammen. Einer Definition von Picot und Maier (1992) folgend bezeichnet Outsourcing die "indirekt oder direkt für die Leistungserstellung des Unternehmens notwendige Versorgung des Unternehmens mit Inputfaktoren aus einer externen Bezugsquelle".³⁰ Dabei ist anzumerken, dass Outsourcing im herkömmlichen Sprachgebrauch meist impliziert, dass die notwendige Versorgung mit Inputfaktoren zuvor vom auslagernden Unternehmen selbst erbracht wurde. Im Kern dreht sich Outsourcing daher um die Frage "Make or Buy". Engelbrecht (2003) verweist darauf, dass der Outsourcing-Begriff etwas weiter zu fassen ist und durchaus auch komplexe Tätigkeiten

²⁸ Vgl. Berens/Strauch (2002), S. 54f.

²⁹ Vgl. Berens et al. (1999), S. 91 und die dort angeführte Literatur.

³⁰ Picot/Maier (1992), S. 15. zit. in Engelbrecht (2003), S. 49.

wie Managementleistungen und umfassende Informationsfunktionen beinhalten kann.³¹ Ein Outsourcing führt dazu, dass ein Unternehmen die Möglichkeit der direkten Beeinflussung von Mitarbeitern oder Ressourcen aufgibt und diese gegen einen Vertrag über eine Leistung bzw. Dienstleistung eintauscht.³² Dieses neue "Vertragsverhältnis" hat weitreichende Implikationen für die Unternehmensführung, die im Folgenden jedoch nicht weiter vertieft werden. Ferner wird zwischen einem Total-Outsourcing, bei dem die Leistungserstellung ganzer Unternehmensbereiche ausgelagert wird, und einem Partial-Outsourcing, bei dem nur einzelne Leistungsaktivitäten (z.B. der Transport) abgegeben werden, unterschieden.³³

Bezeichnet der Outsourcing-Begriff die Auslagerung von Aktivitäten (z.B. die Fremdvergabe der gesamten Distributionslogistik eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens), so umfasst der Begriff Kontraktlogistik im Gegenzug die langfristige Übernahme von logistikspezifischen Aufgaben durch einen spezialisierten Dienstleister.³⁴ Kontraktlogistik stellt damit eine besondere Form des Outsourcings dar. Zum einen sind nur Leistungen betroffen, die im Zusammenhang mit Logistikaufgaben stehen. Zum anderen handelt es sich um langfristige Formen der Zusammenarbeit zwischen einem Verlager und einem Dienstleister. Folgt man den Ausführungen von Weber et al. (2007), so wird deutlich, dass im Rahmen der Kontraktlogistik umfassende und komplexe Leistungsbündel der Logistik (bspw. Distributionslogistik und Lagerhaltung) von Dienstleistern für ihre Kunden auf Basis einer spezifischen Vereinbarung (Kontrakt) meist über einen längeren Zeitraum übernommen werden.³⁵

Prozess

Der Outsourcing-Prozess lässt sich – aus Sicht eines auslagernden Unternehmens – in mehrere Phasen einteilen. Initiiert wird der Prozess durch einen erkennbaren Handlungsbedarf (z.B. Konzentration auf die Kernkompetenzen). Anschließend ist eine strategische Grundsatzentscheidung zu treffen und es sind Szenarien zum zukünftigen Zusammenspiel zwischen Fremdbezug und Eigenleistung zu entwickeln. Einer intensiven Phase der Entscheidungsvorbereitung, in deren Rahmen eine Due Diligence durchgeführt wird, folgt die eigentliche Entscheidung. Die Umsetzung, das Controlling und die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit dem externen

³¹ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 50.

³² Vgl. Bretzke (2004a), S. 29.

³³ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 49.

³⁴ Vgl. Klaus/Krieger (1998), S. 243.

³⁵ Vgl. Weber et al. (2007), S. 37f.

Lieferanten oder Dienstleister sind die längerfristige Fortsetzung des eigentlichen Outsourcing-Prozesses.³⁶

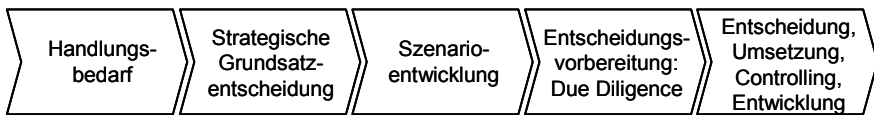


Abb. 9. Prozess des Outsourcings
(Quelle: In Anlehnung an Wildemann (2007), S. 140)

Der Handlungsbedarf für ein Outsourcing ergibt sich hauptsächlich aus aktuellen Problemen, vor welchen das Unternehmen steht, oder aber aus der Identifikation einer Chance, die genutzt werden soll. Ein Gewinnrückgang, der auf im Wettbewerbsvergleich zu hohe Kosten zurückzuführen ist, kann bspw. der Auslöser für Überlegungen zum möglicherweise günstigeren Fremdbezug bestimmter Leistungen sein.

Nach der Feststellung eines möglichen Handlungsbedarfes ist die strategische Grundsatzentscheidung für oder gegen eine grundsätzliche Fremdvergabe der Leistung zu treffen.³⁷ Hier ist zu klären, über welche Wettbewerbsvorteile das Unternehmen verfügt, aber auch welche Schwächen es besitzt. Die Erörterung der Kernkompetenzen des Unternehmens steht dabei im Mittelpunkt. Ausgehend davon ist eine Entscheidung möglich, ob der ermittelte Handlungsbedarf über ein Outsourcing befriedigt werden kann oder ob eine innerbetriebliche Lösung angestrebt werden sollte. Bezieht sich der Handlungsbedarf auf eine Kernkompetenz des Unternehmens, sollte auf eine Fremdvergabe verzichtet werden.³⁸

Wurde die strategische Grundsatzentscheidung für ein Outsourcing gefällt, sind Szenarien zu entwickeln, welche die Entscheidungsalternativen (z.B. Fremdvergabe an einen oder mehrere Dienstleister) möglichst umfassend abbilden. Die Fremdvergabe der bestimmten Leistung ist der fortdauernden Eigenerstellung gegenüberzustellen. Dieses Vorgehen erlaubt es, mögliche Probleme der Fremdvergabe frühzeitig offen zu legen und schafft die Basis für den Anforderungskatalog an potentielle Dienstleister als mögliche Outsourcing-Partner.³⁹ Damit können die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens erfasst und die Grundlage für die notwendige Spezifikation der Ausschreibung geschaffen werden.⁴⁰

³⁶ Vgl. Wildemann (2007), S. 140.

³⁷ Vgl. Wildemann (2007), S. 141.

³⁸ Vgl. Bretzke (2004b), S. 14.

³⁹ Vgl. Wildemann (2007), S. 143.

⁴⁰ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 572.

Nach der grundsätzlichen Entscheidung über eine Fremdvergabe von Tätigkeiten und der Szenarioanalyse erfolgt eine Due Diligence, deren Aufgabe die Vorbereitung der konkreten Outsourcing-Entscheidung ist. Die Due Diligence baut auf dem identifizierten Handlungsbedarf und den erstellten Szenarien auf. Sie beinhaltet zudem die vertiefte Betrachtung der möglichen Outsourcing-Felder sowie der in Frage kommenden Partner (z.B. Lieferanten oder Dienstleister). Ebenfalls zur Phase der Entscheidungsvorbereitung zählen die Erstellung von Ausschreibungen und die Einholung von Angeboten. Der Prozess beinhaltet eine Vorauswahl von Alternativen, Verhandlungen mit potentiellen Partnern sowie eine Analyse und Bewertung möglicher Lösungen.⁴¹ Ziel dieser Phase ist es, die Informationsbasis der involvierten Akteure zu verbreitern.

Im Anschluss erfolgt die eigentliche Entscheidung für eine Fremdvergabe und einen bzw. mehrere Dienstleister. Um das Auswahlverfahren von Outsourcing-Partnern zu strukturieren und zu objektivieren, werden in der Regel Scoring-Modelle eingesetzt. Bezogen auf verschiedene Kriterien können die in Frage kommenden Unternehmen anhand individueller Bewertungsansätze eingestuft und somit eine Rangliste gebildet werden. Das Ergebnis ermöglicht eine objektivierte Entscheidung über die Vergabe der Leistungen an einen oder mehrere Lieferanten bzw. Dienstleister.⁴² Ein wichtiger Punkt in diesem Kontext ist die Gestaltung des Outsourcing-Vertrages. Dieser stellt das zentrale Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinem Dienstleister dar und bietet damit einen zentralen Anknüpfungspunkt zur Steuerung der jeweiligen Verhaltensweisen.⁴³ Ein möglicher Anhaltspunkt bei der Vertragsgestaltung im Logistikkontext sind Logistik-AGBs, welche als rechtliche Rahmenbedingungen für die Erbringung und den Empfang von logistikorientierten Zusatzleistungen verwendet werden können.⁴⁴ Wurde eine Zusammenarbeit vertraglich fixiert, erfolgt zunächst die Implementierung der vereinbarten Leistungen und in weiterer Folge auch das Controlling darüber. Ebenfalls ist eine konstante Weiterentwicklung der Geschäftsbeziehung mit kontinuierlichen Verbesserungen sowie Innovationen anzustreben.⁴⁵

⁴¹ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 576.

⁴² Ein Ergebnis könnte hierbei allerdings sein, dass die erhofften Effekte zu gering und der ermittelte Handlungsbedarf trotz vorgängiger Grundsatzentscheidung für ein Outsourcing vom verladenden Unternehmen selbst zu lösen sind.

⁴³ Vgl. Bovet/Chadwick-Jones (2004), S. 32.

⁴⁴ Vgl. DSLV/ILRM (2006).

⁴⁵ Vgl. Wildemann (2007), S. 145f.

Informationsbedarf

Der Informationsbedarf, um eine Outsourcing-Entscheidung treffen zu können, ist umfangreich und hängt von der Perspektive des auslagernden und des übernehmenden Unternehmens ab. Sollen Logistikaufgaben fremdvergeben werden, sind aus Sicht des Verladers zwei wesentliche Bereiche zu unterscheiden: Informationen, die das eigene Unternehmen betreffen und Informationen, die sich auf potentielle Dienstleister beziehen.

Bei den Informationen, die das auslagernde Unternehmen betreffen, steht die Frage nach den Leistungen, welche der Akteur abgeben kann oder will, ohne Wettbewerbsnachteile zu erleiden und seine Kernkompetenzen zu gefährden, im Vordergrund.⁴⁶ Des Weiteren sollte eine detaillierte Analyse der bezogenen Leistungen stattfinden, denn ein Outsourcing kann, insbesondere im Bereich der Kontraktlogistik, aufgrund der langfristigen Bindung, weitreichende Konsequenzen haben. Deshalb ist es für ein auslagerndes Unternehmen notwendig, sich präzise über die potentiellen Partner zu informieren. Von Relevanz ist, ob die Dienstleistungsunternehmen über die nötigen Fähigkeiten zur Erfüllung ihrer Aufgaben verfügen und ihre Offerten den kundenspezifischen Anforderungen entsprechen.

Aus Sicht des übernehmenden Unternehmens (Dienstleister) ist zu prüfen, ob die auszuführenden Leistungen und Erfüllungsorte in das eigene Produktportfolio sowie die Organisations- und Standortstruktur "passen". Zudem gilt es, mögliche Risiken einer Leistungsübernahme (z.B. im Anlauf) abzuschätzen und eine auftragsspezifische Erfolgsrechnung durchzuführen. Eine Übernahme "um jeden Preis" ist zu verhindern.

Informationsbedarf besteht auch bezüglich der Vertragsgestaltung. Zwar herrscht vor und während des Auswahlprozesses eine Wettbewerbssituation zwischen den sich anbietenden Dienstleistern. Diese wird jedoch aufgrund der relativ langen Vertragslaufzeit nach der Unterzeichnung eingeschränkt. Im Vertrag selbst sind also sowohl die Leistungsbündel als auch die Performancegrößen für den Dienstleister zu antizipieren. Zu berücksichtigen ist ferner die Situation bei einer möglichen Beendigung der Geschäftsbeziehung, indem ein reibungsloser Übergang auf die neue Lösung sicherzustellen ist. Der Erfolg eines Outsourcing-Vorhabens hängt nicht zuletzt auch davon ab, wie die Ausstiegsszenarien und -bedingungen aus der Beziehung gestaltet sind.⁴⁷ Aus diesem Grund sind eine tiefgehende Prüfung des Vertrags und eine Ausgestaltung mit entsprechenden Anreizen für beide Vertragsparteien unerlässlich.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Bretzke (2004a), S. 49.

⁴⁷ Vgl. Hofmann (2007), S. 239.

⁴⁸ Vgl. Bretzke (2004a), S. 49.

Informationsquellen

Die wichtigsten Informationsquellen im Rahmen eines Outsourcing-Vorhabens sind die Unterlagen und Übersichten über die relevanten primären und unterstützenden Wertschöpfungsprozesse sowie die zugrundeliegenden Mengen- und Zeitstrukturen. Zusammen mit der internen Erfolgs- und Kostenrechnung muss der auslagernde Akteur anhand dieser Daten entscheiden, welche Leistungen in Zukunft extern bezogen werden sollen und ob diese Fremdvergabe für das Unternehmen rentabel ist. In ähnlicher Weise sollte auch das übernehmende Unternehmen prüfen, ob es sich in der Lage sieht, die Prozesse des auslagernden Akteurs "erfolgreich" zu übernehmen.

Informationen über die möglichen Outsourcing-Partner sind während der Due Diligence beidseitig zu sammeln. Als Quellen kommen die Ausschreibungsunterlagen des vergebenden Unternehmens und analog das entsprechende Angebot des Dienstleisters in Betracht. Friedewald et al. (2007) nennen in diesem Zusammenhang als zusätzliche externe Informationsquellen u.a. den Data-Room, Benchmarks, Experten-Interviews, Marktanalysen und den Vergleich mit Referenzprojekten.⁴⁹ Von hohem Wert für die Entscheidungsfindung ist für beide Vertragsparteien auch die mögliche Durchführung eines Pilot-Projektes. So kann in der Praxis erprobt werden, ob eine Zusammenarbeit sinnvoll und für beide Partner wünschenswert ist.

Umfang

Outsourcing- und Kontraktlogistikvorhaben mit einer Gesamtlaufzeit von häufig mehreren Jahren sind in der Regel von weiter Tragweite für die involvierten Parteien und daher mit hohem – auch zeitlichem – Aufwand in der Vorbereitung und Implementierung verbunden. Entscheidend für den Umfang ist die Leistung, die an einen Logistikdienstleister vergeben werden soll. Der zeitliche Horizont für die Vorbereitungsaktivitäten über die Anlaufphase bis hin zum vollständigen Implementierungsabschluss ist demzufolge individuell sehr unterschiedlich und liegt in einer Spanne von sechs bis 18 Monaten.⁵⁰

⁴⁹ Vgl. Friedewald et al. (2007), S. 577ff.

⁵⁰ Vgl. Neuhaus/Schneiderbauer (2005), S. 69.

2.2.3 Initial Public Offering & Management Buy-Out

Definition und Beschreibung

Der Begriff Initial Public Offering entspricht der deutschen Erstemission und meint die erstmalige Platzierung von Anteilsscheinen an der Börse.⁵¹ Nach dem starken Einbruch in den Jahren 2001 und 2002 stiegen die Anzahl und das Volumen der Neuemissionen wieder kontinuierlich an (siehe Abbildung 10). Im Jahre 2007 betrug das Emissionsvolumen 7,8 Mrd. €.⁵²

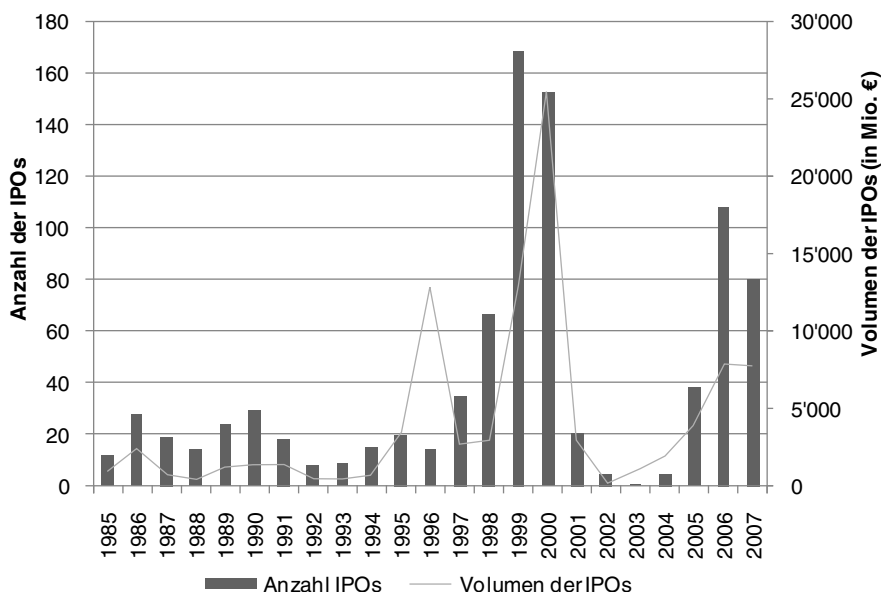


Abb. 10. Anzahl und Volumen der Aktien-Neuemissionen in Deutschland in den Jahren 1985-2007
(Quelle: In Anlehnung an Kunisch (2008), S. 61)

Eine Due Diligence gilt als Voraussetzung bei einem Börsengang.⁵³ Adressat der Due Diligence ist primär die konsortialführende Bank, die auch die Due Diligence-Prüfer, die Evaluationsziele und die Prüfungsinhalte bestimmt.⁵⁴ Ein vollständiges, aktuelles und transparentes Informationsbild soll einerseits dem zukünftigen Aktionär eine fundierte Entscheidungsgrundlage bieten, andererseits dem Emittenten einen fairen Preis gewähr-

⁵¹ Vgl. Büschgen (2001), S. 1053.

⁵² Vgl. Kunisch (2008), S. 60f.

⁵³ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 350.

⁵⁴ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 579.

leisten. Schließlich ist es Ziel des IPOs, dem Unternehmen neues Kapital zuzuführen oder den bisherigen Gesellschaftern eine attraktive Möglichkeit zum Ausstieg zu bieten.

Beim Management Buy-Out (MBO) wird das bestehende Unternehmen vom eigenen Management übernommen.⁵⁵ Der Kaufpreis wird überwiegend mit Fremdkapital finanziert, weshalb man auch von einem Leveraged Buy-Out (LBO) spricht.⁵⁶ Zusätzliches Eigenkapital wird häufig von Finanzinvestoren eingebracht, die sich mittelfristig (drei bis fünf Jahre) wieder von dem Unternehmen trennen wollen.⁵⁷ Die Gründe für MBOs haben sich in der Vergangenheit von Restrukturierung, strategischer Neuausrichtung und Kosteneinsparungen hin zu besserer Produktentwicklung und Innovationsfähigkeit verschoben.⁵⁸ Einen Überblick über den in den letzten Jahren ebenfalls deutlich gewachsenen Markt für MBO gibt Abbildung 11. Die Due Diligence im Rahmen eines MBO wird in der Regel von den Finanzinvestoren bzw. den kreditgebenden Banken erstellt oder in Auftrag gegeben.⁵⁹

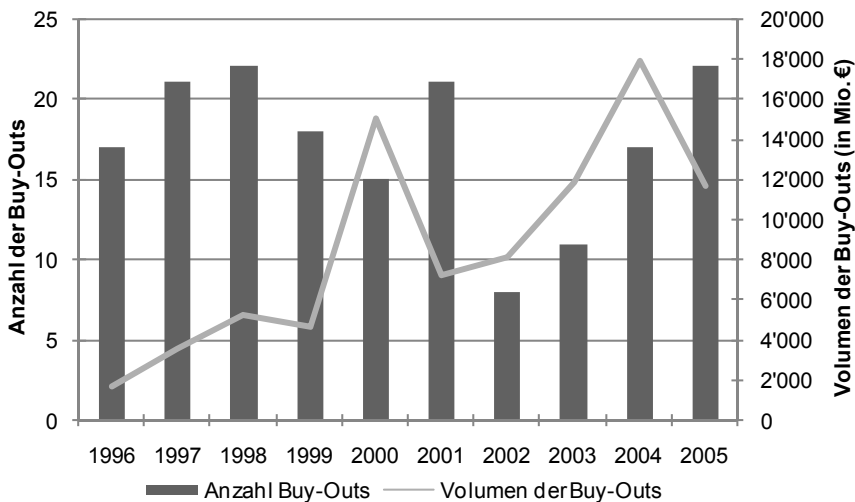


Abb. 11. Entwicklung des deutschen MBO-Marktes in den Jahren 1996 bis 2005
(Quelle: In Anlehnung an Ball et al. (2006), S. 3f.)

⁵⁵ Vgl. Bruining/Wright (2002), S. 148f.

⁵⁶ Vgl. Robbie/Wright (1996), S. 692.

⁵⁷ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 3.

⁵⁸ Vgl. Bruining/Wright (2002), S. 147; Robbie/Wright (1996), S. 691; Busenitz et al. (2000), S. 591.

⁵⁹ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 12.

Prozess

Der Prozess für den Börsengang in Deutschland umfasst in der Regel die folgenden Schritte: Emissionskonzept, Due Diligence, Emissionsprospekt, Börsenzulassung und Handelsaufnahme sowie Preisfindung und Platzierung (siehe Abbildung 12).

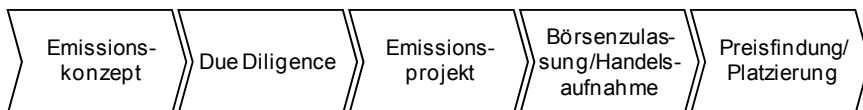


Abb. 12. IPO-Emissionsprozess an der Deutschen Börse
(Quelle: In Anlehnung an Deutsche Börse AG (2005), S. 57ff.)

Nach der Entscheidung zum Börsengang ist zunächst ein Emissionskonzept zu erarbeiten.⁶⁰ Darin wird u.a. festgelegt, wo die Aktien emittiert werden und was mit dem erzielten Erlös geschieht. Der Schwerpunkt der nachfolgenden Due Diligence liegt auf dem Financial, Legal und Market Audit, kann aber bei Bedarf auf weitere Aspekte ausgedehnt werden.⁶¹ Die Financial Due Diligence dient vor allem der Preisfindung und der Prüfung der Ausschüttungsfähigkeit des Unternehmens. Das Audit bildet ferner die Grundlage für den Emissionsprospekt und enthält Angaben über Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, Gewinne und Verluste, Zukunftsaussichten sowie Aktionärsrechte.⁶² Hierin genannte Risiken gelten als bekannt und können deshalb von den Anlegern nicht in einer Prospekthaftungsklage geltend gemacht werden.⁶³ Um Haftungsrisiken zu vermeiden, sollten sowohl die Due Diligence als auch der Wertpapierprospekt mit größter Sorgfalt erstellt werden. Für eine erfolgreiche Platzierung ist zudem ein Antrag auf Börsenzulassung und Handelsaufnahme zu stellen. Der Emissionspreis richtet sich nach Angebot und Nachfrage in einem vorher festgelegten Rahmen, der so genannten Bookbuilding-Spanne.

Der Prozess bei einem MBO läuft nach den Schritten Kontaktaufnahme, Pre-Due Diligence, Due Diligence, Unternehmensbewertung und Signing ab (siehe Abbildung 13).

⁶⁰ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 57ff.

⁶¹ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 59. Hier wird von einer Commercial Due Diligence gesprochen, die jedoch weitestgehend dem Market Audit entspricht.

⁶² Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 59ff. Für weitere Informationen siehe das Wertpapierprospektgesetz (WpPG).

⁶³ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 356.

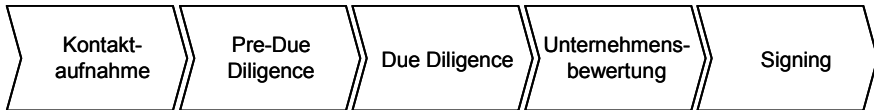


Abb. 13. Prozess des Management Buy-Outs
(Quelle: In Anlehnung an Bousek et al. (2003), S. 11)

Die Kontaktaufnahme durch den Verkäufer oder das Management initiiert den Prozess. In einer Pre-Due Diligence wird eine erste Unternehmensanalyse und -bewertung vorgenommen sowie ein Grobfinanzierungskonzept aufgestellt, um die Realisierbarkeit des Projekts sicherzustellen. Nach erfolgreicher Pre-Due Diligence und einer Absichtserklärung zum Kauf bzw. Verkauf erfolgt die sorgfältige Prüfung im Rahmen der eigentlichen Due Diligence. Dabei spielen im Rahmen des MBO betriebswirtschaftliche, technische, rechtliche und steuerliche Aspekte eine wichtige Rolle. Finanzinvestoren berücksichtigen in ihrer Due Diligence zudem mögliche Ausstiegsszenarien, da ihr Engagement häufig nur mittelfristig ausgelegt ist. Die Ergebnisse der Due Diligence fließen daraufhin in die Unternehmensbewertung ein. Abgeschlossen wird der Prozess durch die Unterschrift des Vertrages, das so genannte Signing.⁶⁴

Informationsbedarf

Die Literatur empfiehlt sowohl beim IPO als auch beim MBO eine Fokussierung auf ausgewählte Aspekte, macht deren Anzahl jedoch von der Komplexität der Unternehmen abhängig. Im Rahmen der Kaufpreisbestimmung, d.h. der Festlegung der Bookbuilding-Spanne, kommt dem Financial Audit eine bedeutende Rolle zu. Diese basiert vorwiegend auf quantitativen Daten, wie Cash-Flow, Umsatz oder Rentabilität. Dennoch bedarf es auch einer Vielzahl von qualitativen Daten, die bspw. in das Legal Audit einfließen. Dieses ist im Rahmen des Emissionsprospektes beim IPO ebenfalls von großer Bedeutung.⁶⁵

Informationsquellen

Im Falle des Börsengangs sind die Unternehmen verpflichtet, ein vorgeschriebenes Set an Informationen im Emissionsprospekt zu veröffentlichen. Dazu gehören u.a. Jahresabschlüsse, ein Working Capital Statement und die Darstellung von Risiken.⁶⁶ Da die Due Diligence eine formale

⁶⁴ Vgl. Bousek et al. (2003), S. 11f.

⁶⁵ Vgl. Buss/Witte (1999), S. 356.

⁶⁶ Vgl. Deutsche Börse AG (2005), S. 62f.

Notwendigkeit beim Börsengang ist, müssen die Daten von dem Unternehmen bereitgestellt werden, was deren Beschaffung für den Ersteller erleichtert.

Beim MBO hat das Management Zugriff auf sämtliche interne Daten, weshalb die Due Diligence in der Regel von den Finanzinvestoren oder den Fremdkapitalgebern in Auftrag gegeben wird. Diese stützen sich in ihrer Analyse auf interne und externe Quellen. Dabei gestaltet sich die Informationsbeschaffung einfacher, weil es sich in der Regel nicht um direkte Konkurrenten handelt und das Management ein Interesse am Abschluss der Transaktion besitzt.

Umfang

Bezüglich des Umfangs ist sowohl beim Börsengang als auch beim Management Buy-Out die Zeitrestriktion von relativ geringer Bedeutung. Dadurch kann eine Vielzahl von Aspekten mit größerem Tiefgang geprüft werden. In den meisten Fällen werden aber Meilensteine für die einzelnen Prozessschritte festgelegt. Wegen des geringer bedeutsamen Zeitelementes wird der Umfang beim IPO oder dem MBO meist durch das Kriterium der Wirtschaftlichkeit begrenzt. Dies impliziert, dass hier der Abwägung von Kosten und Nutzen eine große Bedeutung zukommt und zumindest beim IPO der Kostenaspekt meistens zu einer relativ kurzen Due Diligence führt.

2.2.4 Veränderungs- & Wandelprozesse

Definition und Beschreibung

Unternehmen sind ständig veränderten Rahmenbedingungen und einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Diesem Wandel in der Umwelt der Unternehmen, der auch das Innere der Organisation beeinflusst, ist kontinuierlich Rechnung zu tragen. Gelingt dies nicht, ist der Fortbestand des Unternehmens bedroht.⁶⁷ Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland seit dem Jahr 1991. Es ist ein Anstieg der Insolvenzen von 1991 bis 2003 zu beobachten. Die Grafik legt nahe, dass der geforderte Wandel vielen Unternehmen nicht gelungen ist.

⁶⁷ Vgl. Nothardt (2001), S. 259

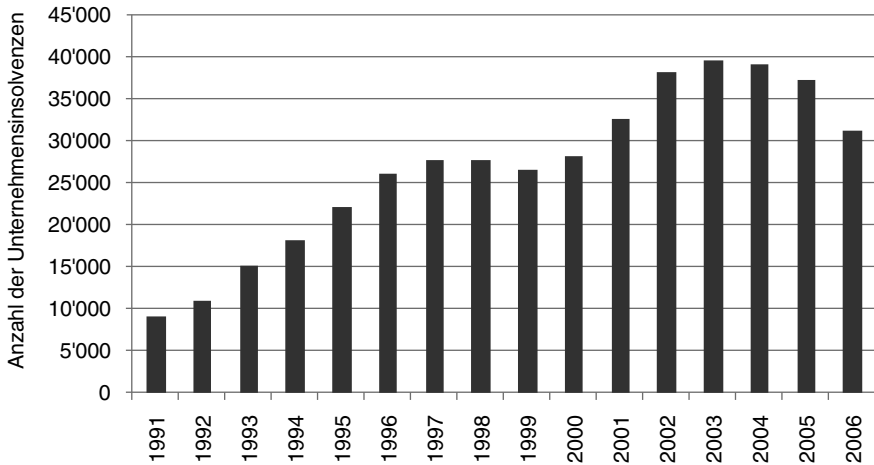


Abb. 14. Entwicklung der Anzahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2006
(Quelle: In Anlehnung an Statistisches Bundesamt, o.D.)

Allgemein lässt sich Wandel als eine Abfolge von Veränderungen im Zeitablauf beschreiben.⁶⁸ Daraus ergibt sich, dass Wandel immer die Veränderung einer bestehenden, möglicherweise über lange Zeit hinweg gewachsenen Situation impliziert.

Wandelvorgänge können ferner anhand von drei Kriterien unterschieden werden: dem Umfang (Breite), der Tragweite (Tiefe) und der Intensität (Geschwindigkeit). Je nachdem wie breit, tief oder schnell Veränderungen stattfinden, spricht man von inkrementellem oder radikalem Wandel. Nach Rüegg-Stürm (2004) können fünf wesentliche Ansatzpunkte für Wandel- und Veränderungsaktivitäten unterschieden werden.⁶⁹ Diese sind in Abbildung 15 dargestellt. Ein Ansatzpunkt für die Veränderung einer Organisation sind der Unternehmenszweck und das Leistungsangebot. Entscheidet sich z.B. ein Bauunternehmen dazu, dass die hauptsächliche Geschäftstätigkeit in der Zukunft nicht mehr die Erstellung von Gebäuden, sondern die Verwaltung und Bewirtschaftung von Immobilien ist, so hat sich der Unternehmenszweck deutlich verändert. Auch die Erweiterung oder Einschränkung des Leistungsangebots eines Unternehmens ist eine Möglichkeit, Wandelvorgänge zu initiieren. Eine Neuordnung der Wertschöpfung kann ebenfalls Veränderungen einleiten. Bspw. impliziert die Ausrichtung

⁶⁸ Vgl. Deeg (2005), S. 91.

⁶⁹ Vgl. Rüegg-Stürm (2004), S. 126.

aller Geschäftsprozesse auf den Kunden zur besseren Befriedigung seiner Bedürfnisse einen Eingriff in das Wertschöpfungsnetzwerk. Eine weitere Möglichkeit, den Unternehmenswandel anzustoßen, sind unternehmensweit standardisierte Prozessmuster, die eine Erhöhung der Effizienz erlauben. Die Formen der Führung und Zusammenarbeit beziehen sich auf Managementgrundsätze und Organisationsstrukturen. Eine Veränderung im Unternehmen kann z.B. durch die Verwendung des Instruments der zielorientierten Führung (Management by Objectives) oder die Anpassung der bestehenden Organisationsstruktur an die veränderten Bedürfnisse eingeleitet werden. Schließlich können die Zusammenarbeit und der Umgang mit Anspruchsgruppen wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder dem Staat ebenfalls Gegenstand einer Veränderung des Unternehmens sein. Wesentlicher Ansatzpunkt bei all diesen Veränderungen ist insbesondere die Verhaltensänderung von Mitarbeitern.



Abb. 15. Ansatzpunkte des Unternehmenswandels
(Quelle: In Anlehnung an Rüegg-Stürm (2004), S. 126)

Prozess

Veränderungs- und Wandelprozesse sind komplexe Vorgänge, welche nicht auf einem einzelnen Ereignis beruhen, sondern aus einer Reihe von Schritten entstehen. Die vielfältigen Auswirkungen, die ein Unternehmenswandel mit sich bringt, erfordern eine detaillierte Planung dieser Schritte. Krüger (2000) unterscheidet fünf Phasen, die bei Veränderungs- und Wandelprozessen zu durchlaufen sind (siehe Abbildung 16).



Abb. 16. Phasen des Wandels
(Quelle: In Anlehnung an Krüger (2000), S. 276)

In der Phase der Initialisierung steht besonders die (objektive) Identifikation des Wandlungsbedarfes im Vordergrund. Ferner sind die Kräfte im Unternehmen zu bestimmen, die den Wandelprozess durchführen und vorantreiben sollen. Hier ist das Management an erster Stelle zu nennen. Die Konzipierung des Wandels umfasst zum einen die konkrete Definition der Ziele, die erreicht werden sollen, und zum anderen die Entwicklung von Maßnahmenprogrammen, mit denen sich die angestrebten Ziele erreichen lassen. Der Schwerpunkt dieser Programme liegt dabei häufig auf einer angestrebten Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern.

Um eine konkrete Definition der Ziele des Wandels sowie die Entscheidung über die dazu notwendigen Maßnahmen zu ermöglichen, benötigen die Entscheidungsträger eines Unternehmens eine möglichst breite Informationsbasis. Diese wird durch eine auf Wandel- und Veränderungsprozesse spezifizierte Due Diligence erreicht.

Da Wandel immer eine Änderung bestehender Verhältnisse impliziert, ist die Phase der Mobilisierung von hoher Bedeutung. Eine Änderung des Status quo stößt in vielen Fällen auf umgehende Ablehnung bei den Betroffenen. Aus diesem Grund ist es nötig, Akzeptanz für die vorgesehenen Vorhaben zu schaffen. Die Gründe für den Wandel müssen dargelegt und eine Legitimationsbasis kreiert werden. Weiterhin ist das Konzept des Wandels zu kommunizieren und zu erläutern, wobei innerhalb der Organisation günstige Bedingungen für die Transformation zu schaffen sind. Erreicht werden könnte dies z.B. durch die Einrichtung von Projektgruppen. Bei der Umsetzung ist darauf zu achten, zuerst die Maßnahmen mit der höchsten Priorität umzusetzen und dann entsprechende Folgeaktivitäten anzustoßen. Hohe Priorität können Maßnahmen aufgrund sachlicher Abhängigkeiten oder objektiver Dringlichkeit haben. Die notwendige Priorisierung der Maßnahmen kann anhand der Informationen, welche im Rahmen der Due Diligence ermittelt wurden, erfolgen.

Abschließend gilt es den Wandel zu verstetigen, um die Veränderungsbereitschaft im Unternehmen zu erhalten. Ein kritischer Faktor ist hierbei das Verständnis von Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter. Der kontinuierliche Wandel sollte sich dementsprechend von einer Art Ausnahmezustand zu einer Routineaufgabe hin entwickeln.

Informationsbedarf

Um ein Veränderungsprojekt durchführen zu können, werden umfangreiche Informationen aus dem und über das Unternehmen benötigt. Dies kommt besonders in der Phase der Konzipierung der Veränderung zum Tragen, in der auch die Due Diligence anzusiedeln ist.

Herangezogen werden Informationen über die strategischen Zielvorgaben des Unternehmens.⁷⁰ Ohne die Richtung zu kennen, in die eine zukünftige Unternehmensentwicklung gehen soll, ist die zielgerichtete Projektkonzeption schwierig. Die Projektziele leiten sich daher mittelbar aus den strategischen Unternehmenszielen ab. Des Weiteren sind die Rahmenbedingungen zu erfassen, von denen das Unternehmen grundsätzlich beeinflusst wird. Hier können politische, wirtschaftliche, soziale, technologische und rechtliche Aspekte eine Rolle spielen.

Betriebsintern sind die vorhandenen, oft über einen langen Zeitraum gewachsenen, Strukturen und Prozesse aufzunehmen. Ausgehend von diesem dokumentierten Status quo wird eine Planung der Veränderung möglich.⁷¹ Entscheidend ist hierbei auch die Erfassung von informellen Strukturen und Prozessen. Mithilfe der genannten Informationen ist die Basis geschaffen, um konkrete Projektziele zu erarbeiten und die Mobilisierung der Mitarbeiter zu initiieren.

Informationsquellen

Die für ein Veränderungsprojekt notwendigen Informationen können betriebsintern ermittelt werden. Ein Teil der betriebsinternen Informationen ist die Unternehmensgesamtstrategie (inklusive Unternehmensvision und -mission). Deren Kenntnis erlaubt es, die Ausrichtung des Unternehmens vor dem Veränderungsprozess konkret zu erfassen. Strukturen und Prozesse des Unternehmens lassen sich aus Organigrammen und Stellenbeschreibungen sowie Ablauf- und Prozessplänen entnehmen. Auch Qualitätshandbücher können hier eine Informationsquelle sein.

Für den Erfolg des Vorhabens entscheidend ist der Einbezug der Betroffenen. Einerseits stellen sie eine bedeutende Informationsquelle dar, andererseits wird ein Vorhaben, das die Interessen der Anspruchsgruppen nicht berücksichtigt, mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern. Um die Rahmenbedingungen der Tätigkeit des Unternehmens zu analysieren, sind ferner externe Informationen nötig. Hier kommen bspw. Branchenanalysen oder Studien des jeweiligen Fachgebiets in Betracht. Eine weitere wesentliche externe Informationsquelle ist der Vergleich des eigenen Unternehmens

⁷⁰ Vgl. Hafen et al. (1999), S. 108.

⁷¹ Vgl. Hafen et al. (1999), S. 109.

mit anderen Unternehmen, das so genannte Benchmarking. Es werden bspw. Leistungen oder Prozesse des eigenen Unternehmens mit den Leistungen oder Prozessen des Unternehmens verglichen, welches dabei am erfolgreichsten ist. Man spricht in diesem Fall von einem Best-Practice-Vergleich. Auch kann das eigene Unternehmen mit einer Gruppe von anderen Unternehmen aus der gleichen Branche mit ähnlicher Größe verglichen werden, die so genannte Peer-Group-Analyse. Diese Vergleiche ermöglichen es, die Positionierung des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz einzuschätzen und zeigen damit den notwendigen Handlungsbedarf auf.

Umfang

Der mit Veränderungs- und Wandelprozessen verbundene Aufwand ist in erster Linie durch den Umfang des Wandels im Unternehmen, der Tragweite und der Intensität, mit der die Wandelvorhaben betrieben werden, bestimmt. Im Rahmen des Umfangs ist eine Unterscheidung in radikalen und inkrementellen Wandel hilfreich. Der Aufwand bei radikalem Unternehmenswandel, gekennzeichnet durch eine große Breite und Tiefe sowie einer hohen Intensität, ist sowohl aus zeitlicher als auch aus organisatorischer Sicht als hoch einzuschätzen. Da der Wandel von Unternehmen immer bei laufendem Betrieb stattfindet, ist in diesem Fall die Vorbereitung des Vorhabens besonders intensiv. Inkrementeller Wandel oder die Verbesserung in kleinen Schritten sind mit geringerem unmittelbarem Aufwand verbunden, erfordern jedoch konstantes Handeln und den Willen zum Streben nach ständiger Verbesserung.

2.2.5 Rating & Kreditvergabe

Definition und Beschreibung

Die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen Kreditverpflichtungen nachzukommen, wird häufig mit einem Rating ausgedrückt. Dies kann Abschätzung, Bewertung oder Verhältniszahl bzw. Quote bedeuten.⁷² Ratings bilden oft eine wichtige Grundlage für die Entscheidung über eine Kreditvergabe. So sind bspw. die Eigenkapitalquote und die Bonität wichtige Kriterien, wenn ein Unternehmen Fremdkapital aufnehmen möchte. Abbildung 17 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Eigenkapitalquoten im deutschen Mittelstand in den letzten Jahren.

⁷² Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 223.

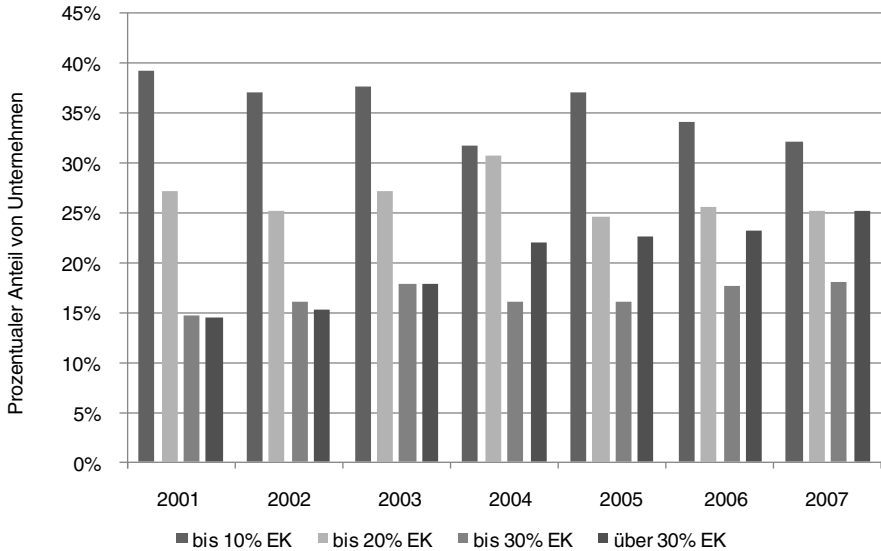


Abb. 17. Eigenkapitalausstattung des deutschen Mittelstandes im Verhältnis zur Bilanzsumme in den Jahren 2001 bis 2007
(Quelle: In Anlehnung an Creditreform Wirtschafts- und Konjunkturforschung, 2001-2007)

Die Aspekte eines Ratings, um die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens zu testen, entsprechen weitgehend den einzelnen Audits der Due Diligence.⁷³ Bei Ratings ist generell zwischen internen und externen Untersuchungen zu unterscheiden.⁷⁴ Das interne Rating wird durch die kreditgebende Bank selbst durchgeführt, das externe von Ratingagenturen, wie etwa Standard & Poor's, Moody's oder Fitch.

Die Kreditvergabe ist aufgrund der neuen Eigenkapitalverordnung (Basel II) ein aktuelles und vieldiskutiertes Thema.⁷⁵ Basel II basiert auf den drei Säulen Mindestkapitalanforderungen, aufsichtsrechtliches Überprüfungsverfahren und Förderung der Marktdisziplin (siehe Abbildung 18).

⁷³ Vgl. Koch/Wegmann (2002), S. 223.

⁷⁴ Vgl. Koch/Wegmann (2003), S. 183ff.

⁷⁵ Zur Bedeutung des Ratings im Kontext von Basel II vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 34.

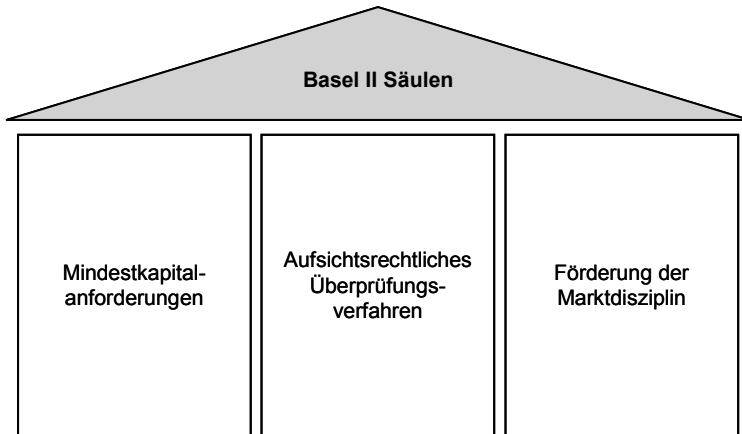


Abb. 18. Die drei Säulen des Basler Akkords
(Quelle: In Anlehnung an Kabuth (2003), S. 5)

Die erste Säule setzt die Mindestkapitalanforderungen fest. Die zweite Säule dient der Überprüfung dieser Anforderungen und des internen Risikomanagements der Banken. Die Förderung der Marktdisziplin wird durch Offenlegungsanforderungen in der dritten Säule thematisiert.⁷⁶

Neben Kreditrisiko und Marktrisiko bezieht Basel II neuerdings auch das operationelle Risiko als Kriterium für eine Kreditvergabe mit ein.⁷⁷ Denn es wird angestrebt, dass die Unternehmen, denen ein Kredit durch eine Finanzinstitution gewährt wird, unter möglichst umfassender Beurteilung diesen auch wieder zurückzahlen können. Dadurch werden zunehmend Faktoren wie Qualität, Prozesse und Mitarbeiter im Kontext der Wertschöpfung bei der Evaluation im Vorfeld der Kreditvergabe berücksichtigt.⁷⁸ Gerade für die Analyse der operationellen Risiken erscheint die Due Diligence geeignet, da sie eine Vielzahl von Aspekten untersucht und sich nicht nur auf finanzielle Größen konzentriert. Ein Unterschied zur allgemeinen Due Diligence ist jedoch, dass eine "Rating-Due Diligence" standardisiert sein sollte und damit unternehmensspezifische Schwerpunktsetzungen ausgeschlossen sind.⁷⁹

⁷⁶ Vgl. Kabuth (2003), S. 5.

⁷⁷ Vgl. Dick (2003), S. 10ff.

⁷⁸ Zu den Begriffen Kreditrisiko, Marktrisiko und operationelles Risiko vgl. zum Beispiel Dick (2003), S. 10ff.

⁷⁹ Vgl. Sattler/Trost (2003), S. 274.

Prozess

Generell sind die Prozesse für ein internes und externes Rating sehr ähnlich. Bei beiden geht es darum, Informationen zu sammeln, diese zu analysieren und zu einer abschließenden Bewertung im Rahmen eines mehr oder weniger standardisierten Vergleichs mit anderen Unternehmen (Peer Group) zuzuführen.⁸⁰

In Abbildung 19 ist der interne Rating-Prozess einer kreditvergebenden Bank exemplarisch dargestellt, der in den folgenden Schritten abläuft: Kredit- und Ratingantrag, Due Diligence, Ratingurteil und Engagementbeurteilung.

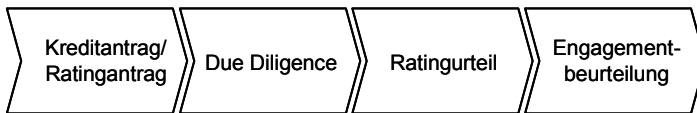


Abb. 19. Der interne Rating-Prozess der Banken
(Quelle: In Anlehnung an Gleißner/Füser (2003), S. 58)

Der Prozess wird durch den Kreditantrag oder die Beauftragung eines externen Ratings initiiert. Im Rahmen der Due Diligence geht es zunächst darum, die Informationsbasis für die Analyse zu schaffen. Danach werden ausgewählte Kriterien überprüft, die bei Nichterfüllung direkt zur Ablehnung des Kreditantrages führen. Diese so genannten K.O.-Kriterien sind z.B. eine vorherige Kontopfändung oder ein negativer "Schufa-Eintrag"⁸¹. Die Jahresabschlussanalyse bildet im Anschluss daran die Grundlage für die Bewertung der Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage. Entscheidend ist hierbei die Herausarbeitung der Kapitaldienstfähigkeit (Free Cash Flow ohne Zinsen und Tilgung). Danach werden die qualitativen und quantitativen Kriterien bewertet, gewichtet und in einem Ratingurteil verdichtet. Die gruppierte Gewichtung der einzelnen Teilaspekte kann jedoch stark zwischen den Finanzdienstleistern variieren, wie in Tabelle 4 modellhaft dargestellt ist.

⁸⁰ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 40ff.

⁸¹ Die Schufa ist die Schutzgemeinschaft für allgemeine Kreditsicherung. Sie kümmert sich um den Schutz und die Bereitstellung kreditrelevanter Informationen.

Tabelle 4. Beispielhafte Gewichtung gruppierter Ratingkriterien bei drei hypothetischen Modellbanken (Quelle: Gleißner/Füser (2003), S. 62)

Gruppe	Kriterium	X-Bank	Y-Bank	Z-Bank
I.	Finanzielle Situation (Bilanz, GuV, BWA)	50%	15%	20%
	Prognosen und Prognosestabilität	15%	10%	15%
II.	Management und Strategie	5%	25%	10%
	Kommunikation und Transparenz	5%	5%	5%
III.	Unternehmensorganisation	5%	15%	10%
	Rechnungswesen und Controlling	5%	15%	10%
IV.	Produkte und Marktstellung	5%	15%	10%
	Branchen und Wettbewerbssituation	10%	5%	15%

Schließlich sind die Sicherheiten und die Garantien, wie Bareinlagen oder Immobilien, zu bewerten. Bei der finalen Engagementbeurteilung wird entschieden, ob und zu welchen Konditionen ein Kredit vergeben wird.

Informationsbedarf

Die neuen Vorschriften von Basel II führen zwangsläufig dazu, dass der Kreditnehmer einer umfangreichen Analyse unterzogen werden muss. Dabei stehen nicht nur die finanziellen Kennzahlen, sondern auch eine Vielzahl von Informationen im Fokus der Analyse und Bewertung. Den finanziellen und damit quantitativen Daten kommt immer noch die größte Bedeutung zu (siehe Tabelle 4), jedoch sind auch qualitative Elemente wie die Strategie und die Qualität des Managements zu berücksichtigen. Eine Einbeziehung zahlreicher Aspekte in die Due Diligence erscheint deshalb sinnvoll. Bei Pharmaunternehmen wäre bspw. ein wichtiger zusätzlicher Treiber die Produktpipeline, da Produkte mit auslaufenden Patenten in der Regel zukünftig geringere Margen aufgrund von Generika generieren werden. Hierbei steht der Kreditgeber vor dem Dilemma, einerseits die Risiken möglichst individuell erheben zu wollen und auf der anderen Seite eine gewisse Vergleichbarkeit bzw. Standardisierung garantieren zu müssen.

Informationsquellen

Die potentiellen Kreditnehmer müssen bei ihrem Antrag spezifische interne Informationen angeben. Dazu gehören Strategiedokument, Jahresabschlüsse, betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA), Liquiditäts- und Finanzpläne, Investitionspläne, Umsatz- und Kostenpläne, persönliche Angaben zum Unternehmer, zur Geschäftsleitung und zu Organmitglie-

dern.⁸² Diese Informationen und Planungen dienen dazu, die Solvenz des Unternehmens zu beurteilen. So ist z.B. ein starkes Umsatzwachstum, das in der Regel hohe Investitionen bedingt, aus Sicht der Banken eher ein Manko. Es muss befürchtet werden, dass sich das Unternehmen mit den Investitionen übernimmt und das Umsatzwachstum nicht der Prognose entspricht. Zusätzlich werden Informationen von externen Informationsquellen, wie Handelsregister- und Grundbuchauszüge, Schufa-Auskünfte, Informationen der Industrie- und Handelskammern oder Benchmarks, eingeholt.⁸³ Nicht zu vergessen ist, dass die Banken bzw. Ratingagenturen häufig über eigene Branchenstudien, Erfahrungen aus früheren Geschäftsbeziehungen oder Vergleichswerte verfügen.

Umfang

Der Umfang der Due Diligence bei der Kreditvergabe bestimmt sich maßgeblich durch die deutlich ausgedehnten Vorschriften im Rahmen von Basel II. Besonders die Ausweitung der Risikobeurteilung auf die operationellen Risiken führt dazu, dass eine Vielzahl von Aspekten, die aus einer Due Diligence bekannt sind, berücksichtigt werden müssen. Die Tiefe der Analyse wird durch allgemeine sowie bankenspezifische Vorschriften bestimmt. Dabei sollte das kreditnehmende Unternehmen kooperativ sein und die geforderten Unterlagen zur Verfügung stellen, da ein anderweitiges Verhalten ggf. einen negativen Einfluss auf das Rating haben könnte.⁸⁴ Die zeitliche Restriktion spielt bei diesem Anlass eine untergeordnete Rolle, obwohl der Prozess in einem vorher fixierten Zeitraum abzuschließen ist. Die Aspekte Wirtschaftlichkeit und Wesentlichkeit haben dafür zu sorgen, dass der Nutzen der Analyse die Kosten deckt. Damit hängt die Tiefe der Untersuchung auch von der Höhe des Kredites ab.

2.2.6 Anlässe für eine Due Diligence im Überblick









Die Due Diligence eignet sich für die Analyse und Bewertung im Rahmen einer Vielzahl von Anlässen. Dabei ist sie jeweils ein essenzieller Bestandteil des Gesamtprozesses. Tabelle 5 fasst die Charakteristika der Anlässe bezüglich der untersuchten Kriterien Informationsbedarf, Informationsquellen und Umfang nochmals tendenziell zusammen.

⁸² Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 48f. Es können weitere ergänzende Unterlagen von der Bank verlangt werden. Für eine Auflistung siehe Füser/Heidusch (2003), S. 49.

⁸³ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 53.

⁸⁴ Vgl. Füser/Heidusch (2003), S. 50.

Tabelle 5. Charakteristika verschiedener Anlässe für eine Due Diligence

Anlässe	Informations- bedarf (qualitativ ⇔ quantitativ)	Informations- quellen (intern ⇔extern)	Umfang (niedrig ⇔hoch)
Mergers & Acquisitions	ausgewogen		
Outsourcing & Kontraktlogistik		ausgewogen	mittel
IPO & Management Buy-Out		ausgewogen	mittel
Veränderungs- & Wandelprozesse			
Rating & Kreditvergabe	ausgewogen	ausgewogen	

Die konkreten Ausprägungen der Merkmale werden weiterhin von der jeweiligen Fragestellung abhängen. Bei der Mehrzahl der Anlässe kommt qualitativen Daten heutzutage aber ein hohes Gewicht zu. Als Informationsquellen haben interne Daten eine höhere Bedeutung, da diese detailliertere Informationen enthalten. Der Aufwand einer Due Diligence ist für die Kreditvergabe bzw. das Rating am geringsten und für den Unternehmenszusammenschluss mit der Prämisse eines nicht vorhandenen „Zeitdruckes“ am höchsten.

2.3 Beschreibung der Objekte der Logistikanalyse und -bewertung

Im vorangegangenen Abschnitt wurden die Due Diligence im Allgemeinen und ihre verschiedenen Anlässe thematisiert, bei denen eine Durchführung sinnvoll erscheint. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, soll die Logistik nun zunehmend ins Zentrum der Betrachtung rücken. Bis dato fehlen jedoch anlass- und objektspezifische Instrumente zur Analyse und Bewertung der Logistik: die Entwicklung der Logistics Due Diligence setzt hier an. Eine zentrale Unterscheidung bei der Konzeption der Due Diligence wird bezüglich der betroffenen Untersuchungsobjekte getroffen. Zum einen kann das Analyse- und Bewertungsobjekt ein verladendes Industrie- oder Handelsunternehmen (Verlader) sein, das über einen Bereich "Logistik" verfügt. Zum anderen kann sich eine Logistics Due Diligence auf Un-

ternehmen beziehen, deren vornehmliches Geschäft darin besteht, Logistikleistungen zu erbringen (Logistikdienstleister).

2.3.1 Industrie- und Handelsunternehmen

In diesem Abschnitt erfolgt eine Einführung in die Logistik bei Industrie- und Handelsunternehmen. Ausgangspunkt sind die Systematisierungs- und Unterteilungsmöglichkeiten der Logistik in Unternehmen. So lassen sich funktionelle Subsysteme der Logistik nach den verschiedenen Phasen des Güterflusses (phasenspezifische Subsysteme) oder gemäß den Inhalten der im Logistikbereich zu erfüllenden Aufgaben (verrichtungsspezifische Subsysteme) bilden.⁸⁵

Phasenspezifische Abgrenzung der Logistiksubsysteme von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Phasenspezifisch lässt sich das Logistiksystem eines verladenden Unternehmens in die Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik sowie die Entsorgungslogistik gliedern.⁸⁶

Die Beschaffungslogistik plant, steuert und kontrolliert die Transport- und Lagerprozesse mit dem Ziel, die bestellten Güter ihrer zweckbestimmten Verwendung im Unternehmen verfügbar zu machen.⁸⁷ Die Beschaffungslogistik nimmt somit einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung des Material- und Informationsflusses zwischen dem Beschaffungsmarkt und der Produktion bzw. Produktionslogistik.⁸⁸ Dies betrifft im Einzelnen Prozesse der Supply Chain, wie den Transport vom Lieferanten zum Wareneingang, die Warenannahme, die Vorbereitung für die Lagerung sowie den innerbetrieblichen Transport zum Gebrauchsort. Daher ist die Beschaffungslogistik ein marktverbundenes Logistiksystem, das die Verbindung

⁸⁵ Vgl. Pfohl (2004b), S. 17ff.; 75ff.; 179ff. Die verrichtungsspezifischen Subsysteme lassen sich in Auftragsabwicklung, Lagerhaltung (Bestandsmanagement), Lagerhaus, Verpackung sowie Transport aufteilen. Vgl. Stock/Lambert (2001), S. 145ff.; Kummer/Weber (1998), S. 47 oder für eine detaillierte Darstellung dieser Subsysteme Pfohl (2004b), S. 98ff.; 124ff.; 146ff.

⁸⁶ Pfohl (2004b) führt die Ersatzteillogistik als weiteres phasenspezifisches Subsystem auf, auf das im weiteren Verlauf nicht weiter explizit eingegangen wird.

⁸⁷ Vgl. Heiserich (2000), S. 12; Jünemann/Beyer (1998), S. 21f.; Ecksele (1999), S. 151ff.

⁸⁸ Vgl. Martin (1998), S. 5f.; Blom/Harlander (2000), S. 29; Ihde (2001), S. 255ff.

zwischen der Distributionslogistik des Lieferanten und der Produktionslogistik eines fertigenden Unternehmens darstellt.⁸⁹

Die Produktionslogistik ist entsprechend der Gliederung der Unternehmenslogistik nach den phasenspezifischen Subsystemen zwischen der Beschaffungs- und Distributionslogistik angeordnet und stellt das Bindeglied zwischen diesen dar.⁹⁰ "Die Produktionslogistik umfasst alle Aktivitäten, die in einem Zusammenhang mit der Versorgung des Produktionsprozesses mit Einsatzgütern und der Abgabe der Halbfertig- und Fertigerzeugnisse an das Absatzlager stehen"⁹¹. Dazu zählen alle produktionsinternen Bewegungen und Lagerungen sowie die informationstechnische Verknüpfung der einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten.

Die Distributionslogistik verbindet die Produktionslogistik eines Unternehmens mit der Beschaffungslogistik des Kunden. Auch die Distributionslogistik ist somit, wie die Beschaffungslogistik, ein marktverbundenes Logistiksubsystem.⁹² Das Aufgabengebiet der Distributionslogistik umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle des physischen Materialflusses sowie des damit verbundenen Informationsflusses zwischen Produktions- und Handelsunternehmen und den jeweiligen Abnehmern.⁹³ Im Einzelnen betrifft dies Prozesse wie Distributionslagerhaltung, Kommissionierung, Warenausgangskontrolle sowie Transport vom Lieferanten zum Wareneingang des Abnehmers.

Die Entsorgungslogistik stellt heute neben der Beschaffungs-, der Produktions- und der Distributionslogistik den vierten relevanten phasenspezifischen Teilbereich dar. Die Bedeutung der Entsorgungslogistik steigt durch die höhere Umweltsensibilität und die Begrenztheit von Ressourcen stetig an.⁹⁴ Die Entsorgungslogistik beinhaltet vor allem den Umgang mit Restmaterialien, Verpackungen oder Altprodukten. Die im Sinne der gestiegenen Umweltsensibilität anzustrebende Kreislaufwirtschaft ist durch drei wesentliche Teilprozesse gekennzeichnet: Die Rückführung der Stoffe, deren Behandlung/Aufbereitung bzw. endgültige Entsorgung und die Wiedereinstreuung der im Kreislauf verbliebenen Güter.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Pfohl (2004b), S. 182.

⁹⁰ Vgl. Franken (1999), S. 167ff.; Blom/Harlander (2000), S. 180f.

⁹¹ Pfohl (2004b), S. 193.

⁹² Vgl. Delfmann (1999), S. 182ff.

⁹³ Vgl. Ihde (2001), S. 296ff.; Heiserich (2000), S. 203ff.

⁹⁴ Vgl. Heiserich (2002), S. 310.

⁹⁵ Vgl. Heiserich (2002), S. 311.

Schematische Wertkette von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Abbildung 20 zeigt die Wertkette eines verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmens, wobei sich der grundlegende Aufbau an Porter (1984) orientiert.⁹⁶ Neben den phasenspezifischen Logistiksubsystemen, unter die auch die Supply Chain- und Logistikplanung sowie Marketing, Vertrieb und Kundenservice zu subsumieren sind, können auch Unterstützungsprozesse identifiziert werden. Zu den unterstützenden Prozessen eines Verladers zählen zunächst das Controlling und die damit verbundene Buchhaltung. Diese haben in der Logistik durch die Bereitstellung von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen und -zahlen eine große Bedeutung. Auch die Bereiche Human Resources und Einkauf spielen für den wirtschaftlichen Betrieb des Unternehmens eine Rolle, da sie einerseits adäquates Humankapital (Mitarbeiter) und andererseits Repetier- und Potentialfaktoren bereitstellen. Schließlich ist der Unterstützungsprozess Informationstechnologie (IT) hervorzuheben. Dieser hat für die Unternehmenslogistik eine oft wettbewerbsentscheidende Bedeutung. Nur mit einer entsprechenden IT-Infrastruktur ist die Bewältigung komplexer, kunden-spezifischer Aufgabenstellungen heute möglich.

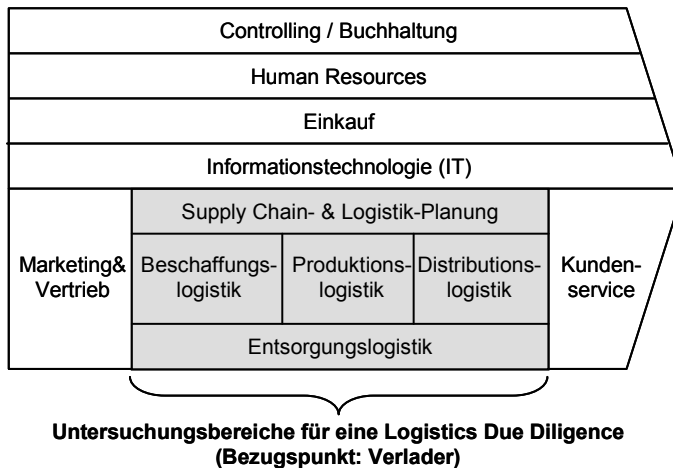


Abb. 20. Logistikorientierte Wertkette eines Verladers

Vor dem fokussierten Logistik hintergrund stellen insbesondere die primären Aktivitäten, abgesehen von Marketing und Vertrieb sowie dem Kundenservice, den Kern der logistikorientierten Wertkette dar. Neben den

⁹⁶ Vgl. Porter (1984).

Planungsprozessen für die (unternehmensübergreifende) Supply Chain und der unternehmensinternen Logistik stehen die vier phasenspezifischen Subsysteme der Logistik (Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik) im Zentrum des Interesses. Diese Elemente bilden die relevanten Untersuchungsbereiche für eine Logistics Due Diligence bei einem verladenden Industrie- oder Handelsunternehmen.

Auslegung der Logistiksubsysteme von verladenden Industrie- bzw. Handelsunternehmen

Je nach Branche, Supply Chain oder Unternehmen sind unterschiedliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die bei der Gestaltung und Steuerung von Logistiksystemen den Handlungs- und Entscheidungsspielraum beeinflussen bzw. beschränken. Diese liegen hauptsächlich in den Bereichen Marktanforderungen, Produktprogramm und Fertigungsart.⁹⁷

Bei den Marktanforderungen sind von der Abnehmerseite her die räumliche Verteilung der Kunden, die Ausdehnung der Kundengruppen und regional unterschiedliche Käuferschichten oder Kaufgewohnheiten bedeutsam. So können wichtige Großkunden für ein Unternehmen den Betrieb mehrerer Absatzwege erforderlich machen. Zusätzlich spielen Bedarfsstrukturen der Kunden wie Dringlichkeit, Verbrauchsdauer oder Substitutionsmöglichkeiten eine Rolle für die Ausrichtung der Distributionswege, Lagerstandorte und -bestände. Letztlich müssen Marktcharakteristika wie Marktgröße, Wachstumsrate, Sättigungsgrad sowie mögliche Störfaktoren berücksichtigt werden.⁹⁸

Zu den Bestimmungsfaktoren aus dem Produktprogramm zählen alle Merkmale bezüglich Beschaffenheit und Art der Produkte. Dies sind Kriterien, die Einfluss auf die Art der Lagerung, der Verpackung und den Transport und somit auf die Logistikaufgaben haben (z.B. Größe, Gewicht, Empfindlichkeit oder Verderblichkeit der Güter).⁹⁹ Auch die Sortimentsbreite und Variantenvielfalt der Produkte, ihr Wert, die Umschlagshäufigkeit und ihr Verkaufsanteil sind hier von Bedeutung. Als Einflussfaktor ist ferner der Produktlebenszyklus zu nennen, da je nach Zyklusphase unterschiedliche Marktanforderungen auszumachen sind.¹⁰⁰ Damit hängen weitere Produkteigenschaften zusammen, wie Substituierbarkeit durch andere Artikel, die Abhängigkeit des Kunden von bestimmten Produkten sowie eine mögliche Saisonalität der Waren. Mögliche Schwankungen im Nach-

⁹⁷ Vgl. Schulte (1999), S. 12.

⁹⁸ Vgl. Zöllner (1990), S. 193f.

⁹⁹ Vgl. Kummer/Weber (1998), S. 190ff.

¹⁰⁰ Vgl. Aberle (2000), S. 393ff.

frageverhalten implizieren in diesem Zusammenhang bestimmte Lieferserviceanforderungen sowie weitere spezifische Logistikaktivitäten.

Der Schwerpunkt von Logistikaktivitäten hängt dabei von der Fertigungs- und Kapitalintensität ab, die je nach Branche unterschiedlich sind (siehe Abbildung 21).¹⁰¹

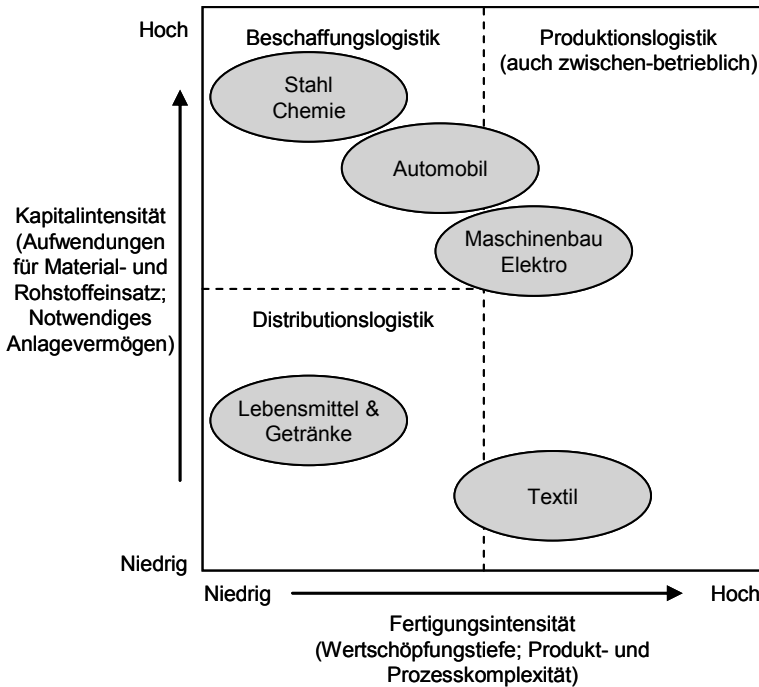


Abb. 21. Schwerpunkt der Logistik in Abhängigkeit der Branche
(Quelle: In Anlehnung an Schulte (1999), S. 14)

Eine hohe Fertigungsintensität entspricht einer hohen eigenen Wertschöpfung und/oder komplexen Produkten bzw. Prozessen. In diesem Falle liegt der Schwerpunkt zwischen den drei phasenspezifischen Logistik-Subsystemen häufig in der Produktionslogistik, wie Beispiele der Textil- und Maschinenbauindustrie zeigen. Bei niedriger Fertigungs- und hoher Kapitalintensität liegt der Schwerpunkt oft in der Beschaffungslogistik, als Beispiel sind die Chemie- und Stahlindustrie zu nennen. In Branchen wie der Lebensmittel- und Getränkeindustrie sind hingegen oft sowohl die Fertigungs- als auch die Kapitalintensität gering, wodurch häufig die Distribu-

¹⁰¹ Vgl. Schulte (1999), S. 13.

tionslogistik mit ihren Verknüpfungen zum Handel in den Vordergrund tritt.

Nachdem Industrie- und Handelsunternehmer als Verlader betrachtet wurden, stehen nun mit den Logistikdienstleistern Unternehmen im Vordergrund, bei denen die Logistik die primäre Geschäftstätigkeit ausmacht.

2.3.2 Logistikdienstleister

Die Zuordnung der Logistikleistungen zum Dienstleistungssektor ist unbestritten. So ordnet das Statistische Bundesamt Transport- und Lagereunternehmen, welche die traditionellen Aufgabenträger der Logistik sind, dem tertiären Sektor zu. Auch die betriebswirtschaftliche Literatur unterstreicht den Dienstleistungscharakter der Logistik.¹⁰² Dabei werden Sachverhalte der Logistik häufig aus Sicht von Industrie- oder Handelsunternehmen betrachtet.¹⁰³ In diesen Unternehmen wird der Logistik der Charakter einer Dienstleistung zugesprochen, wobei sie lediglich als Sekundärleistung zur Erstellung der primären Sachleistungen angesehen wird. Demgegenüber können Logistikleistungen auch von Dritten erbracht werden, bei denen es sich um die Hauptfunktion des Unternehmens und somit um immaterielle Primärleistungen handelt.

Tätigkeitsbasierte Abgrenzung von Logistikdienstleistern

Unternehmen werden als Logistikdienstleister (LDL) bezeichnet, wenn ihr Unternehmenszweck die räumliche und zeitliche Gütertransformation mit den Kernaktivitäten Transport, Umschlag und Lagerung sowie die damit zusammenhängenden Zusatzaktivitäten (z.B. Kommissionierung, Verpackung, Preisauszeichnung, etc.) hinsichtlich der Gütermengen oder -sorten und der Güterhandhabungseigenschaften ist.¹⁰⁴ Auf Basis dieser Begriffsbestimmung zählen alle Unternehmen zu den Logistikdienstleistern, deren primäre Tätigkeiten mit dem Güterfluss in Zusammenhang stehen. Zusätzlich werden über diese Anbieter klassischer Kernfunktionen hinaus auch finanzwirtschaftliche, beratende oder informationsverarbeitende Dienstleistungsunternehmen mit Bezug zur Logistik den Logistikdienstleistern zugerechnet.

So ergeben sich vielfältige Ausprägungen von Institutionen, die als Logistikunternehmen zu interpretieren sind. Tabelle 6 gibt einen Überblick

¹⁰² Vgl. bspw. Pfohl (2004a), S. 49ff.; Kummer/Weber (1998), S. 6ff.

¹⁰³ Vgl. Gericke (2004); Buchholz et al. (1998), S. 27.

¹⁰⁴ Vgl. Zöllner (1990), S. 5.

über ausgewählte Ausprägungen von Logistikdienstleistern und verdeutlicht gleichzeitig deren umfangreiches Einsatzfeld. Dabei kann ein Unternehmen auch mehrere logistikahe und -ferne Leistungen bzw. Dienstleistungen offerieren.

Bei den Logistikunternehmen handelt es sich traditionellerweise um Transportunternehmen, Frachtführerbetriebe, Umschlagsterminals oder Speditionen.¹⁰⁵ Mit der Weiterentwicklung der Logistik und dem Angebot von Mehrwertleistungen zur kundenspezifischen Produktpalette sind in jüngster Zeit verstärkt Informations-, Service- und Finanzdienstleister auf dem Markt für Logistikdienstleistungen anzutreffen.¹⁰⁶ Die von solchen Unternehmen erbrachten Leistungen werden insgesamt als Logistikleistungen oder dann als Logistikzusatzleistung (Value Added Service) bezeichnet.

Tabelle 6. Ausgewählte Spezialisierungsrichtungen von Logistikunternehmen (Quelle: Mit Erweiterungen aus Zöllner (1990), S. 7)

Kernleistungen	Zusatzleistungen und Erweiterungsdienstleister				
<i>Transportleistungen</i>	<i>Umschlags- und Lagerleistungen</i>	<i>Weitere Serviceleistungen</i>	<i>Informations(dienst)-leister</i>	<i>Finanz(dienst)-leister</i>	<i>Koordinations(dienst)-leister</i>
Straßengüterverkehr	Lagerung	Logistikberatung	Speditionen	Banken	4 PL
Schienen-güterverkehr	Umschlag	Personalvermittlung	Makler	Leasinggesellschaften	Lead Logistics Provider (LLP)
Rohrleitungsverkehr	Kommissionierung	Recycling	Agenten	Versicherungen	
Binnenschiffsgüterverkehr	Verpackung	Preisauszeichnungen	Marktforschungsunternehmen	M&A-Beratungen	
Seeschiffsgüterverkehr		Vor-montagen	Softwareanbieter (inkl. Tracking & Tracing)	Investoren	
Luftfrachtverkehr				Venture Capital Gesellschaften	
Kombinierter Verkehr				Factoringgesellschaften	

¹⁰⁵ Vgl. Teich (2002), S. 11.

¹⁰⁶ Vgl. Pfohl (2004a), S. 366.

Leistungsbezogene Abgrenzung von Logistikdienstleistern

Als Unterscheidungskriterien für die verschiedenen Logistikdienstleister können die Leistungsbreite und die Leistungstiefe der angebotenen Dienste herangezogen werden. Die Leistungsbreite gibt die Vielfalt der angebotenen Leistungen an, während die Leistungstiefe ein Maß für den Umfang der Eigenausführung der angebotenen Leistungen ist.

Eine dezidierte Unterscheidung der verschiedenen Logistikdienstleister erfolgt in Abhängigkeit des Leistungsumfangs, ihres Know-hows, der Kundenorientierung und der Marktpräsenz. Die Systematisierung differenziert zwischen Einzel-, Spezial-, Verbund- und Systemdienstleister.¹⁰⁷ Dabei treten viele Logistikdienstleister, insbesondere die großen international tätigen Player, am Markt in mehrfacher Funktion auf. So kann bspw. ein Verbunddienstleister in bestimmten Marktsegmenten auch als Einzeldienstleister tätig sein.¹⁰⁸ Tabelle 7 zeigt die verschiedenen Typen der Logistikdienstleister und deren Leistungsmerkmale.

Tabelle 7. Klassifizierung von Logistikdienstleistern (Quelle: In Anlehnung an Gudehus (1995), S. 28)

	Leistungsmerkmale	Leistungsangebot
Einzeldienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ universelle einzelne Logistikleistungen ▪ großer, oft anonymer Kundenkreis ▪ sehr unterschiedliche Dauer der Geschäftsbeziehungen ▪ hoher Standardisierungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Straßen-, Schienen-, Schiffs- oder Lufttransport ▪ Lagern, Umschlagen, Abholen, Zustellen ▪ Kommissionieren, Verpacken u.a. ▪ Informationsleistungen, Verzollen u.a.
Spezialdienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ auf das Transportgut spezialisierte Logistikdienstleistungen ▪ begrenzter Kundenkreis ▪ relativ stabile Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wert-, Gefahr-, Kühl- oder Schwerguttransport ▪ Umzugs-, Möbel- oder Teppichtransport ▪ Flüssigkeits-, Gas- und Chemikalientransport ▪ Kühl-, Flüssigkeits-, Gas- oder Chemikalienlagerung

¹⁰⁷ Vgl. Baumgarten et al. (2003), S. 26.

¹⁰⁸ Vgl. Gudehus (1995), S. 28.

Tabelle 7. (Fortsetzung)

	Leistungsmerkmale	Leistungsangebot
Verbunddienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau und Betrieb offener Verbundsysteme für bestimmten Leistungs- oder Servicebedarf ▪ großer, meist anonymer Kundenkreis ▪ Kunden unterschiedlicher Größe ▪ schwankende Mengen- anforderungen ▪ kurzfristige und häufig wechselnde Geschäfts- beziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurier-, Express- und Paketdienste, Stückgut- netze ▪ kombinierte Straßen-, Bahn-, Schiffs- und Luft- transporte einschließlich Umschlag und Zwischenlagerung ▪ Ver- und Entsorgungs- dienste für Paletten, Container, Behälter, Trans- portmittel, Verpackungen ▪ Entsorgungsdienste für Abfall und Produktions- rückstände
Systemdienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau und Betrieb geschlossener Systeme ▪ ausgerichtet auf den Bedarf einzelner Kunden ▪ wenige Großkunden ▪ relativ konstante Strukturen und Mengen ▪ langfristig kalkulierbare Geschäftsbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Versorgungssysteme ▪ Bereitstellungssysteme ▪ Distributionssysteme ▪ Logistikzentren ▪ Unternehmenslogistik (z.B. mit Werk-Werk- Verkehren)

Einzeldienstleister bieten einzelne Logistikleistungen mit hohem Standardisierungsgrad für einen großen und oft anonymen Markt an, deren Leistungsmerkmale mit den klassischen Funktionen von Spediteuren und Transportunternehmen gleichzusetzen sind.¹⁰⁹ Zu ihrem Leistungsangebot gehören TUL-Leistungen (Transport, Umschlag und Lagerung) in einem abgegrenzten Gebiet. Sie unterscheiden sich bezüglich des Grades ihrer Spezialisierung und haben deshalb unterschiedlich ausgeprägte Geschäftsbeziehungen zu ihren Auftraggebern. Einzeldienstleister mit einer geringeren Spezialisierung richten ihr Angebot an einen größeren, anonymen Markt aus, was zu Geschäftsbeziehungen unterschiedlicher Dauer führt.¹¹⁰

Demgegenüber grenzen sich Spezialdienstleister durch eine Ausrichtung auf Spezial- bzw. Nischengebiete von Einzeldienstleistern ab. Sie richten

¹⁰⁹ Vgl. Mehldau/Schnorz (1999), S. 844.

¹¹⁰ Vgl. Pfohl (2003), S. 8.

ihre Leistungen auf die besonderen Anforderungen des Transportgutes aus und beschränken sich damit auf einen kleineren Kreis potentieller Nachfrager.¹¹¹ Allerdings ergeben sich aufgrund von Wechselwirkungen von speziellem Know-how, begrenztem Angebot und speziellen Nachfragern, stabile und langfristige Geschäftsbeziehungen. Als Beispiele sind Dienstleistungen im Tank- und Silotransport, im Möbel- sowie im hängenden Kleidertransport zu nennen.¹¹²

Verbunddienstleister haben ihr Leistungsangebot durch den Aufbau und Betrieb offener Verbundsysteme auf einen bestimmten Leistungs- und Servicebereich des Kunden ausgerichtet. Sie stellen ihr Angebot einem großen und meist anonymen Markt zur Verfügung, wobei die Dauer der Geschäftsbeziehung in der Regel kurz ist. Ihr Leistungsangebot umfasst Haus-zu-Haus-Transporte von KEP-Diensten (Kurier, Express, Paket), aber auch flächendeckende Speditionsverbünde für Sammelgut- und Teilladungstransporte.¹¹³ Die Leistungserbringung erfolgt häufig in einem Netzwerk mit relativ hohem Standardisierungsgrad.

Systemdienstleister, die in der Literatur neben den bereits dargestellten "Dienstleistern im traditionellen Sinne" auch als Third Party Logistics Provider (3PL) bezeichnet werden, bieten in dieser Klassifikation das umfassendste Leistungsspektrum an.¹¹⁴ Sie unterscheiden sich von anderen Logistikdienstleistern im Wesentlichen durch zwei Eigenschaften. Zum einen bieten sie ein integriertes Logistiksystem an, das langfristig auf einen kleinen Kundenkreis ausgerichtet ist. Zum anderen übernehmen sie für einen definierten Aufgabenkomplex die Leistungs-, Qualitäts- und Kostenverantwortung.¹¹⁵ Es werden zum Kunden hin nicht nur isolierte Logistikleistungen angeboten, sondern aus einzelnen Leistungsarten bestehende Gesamtpakete geschnürt, in denen insbesondere die Koordination der Einzelfunktionen einen besonderen Stellenwert einnimmt.¹¹⁶

Logistikdienstleister lassen sich neben der Leistungsbreite auch nach dem Umfang der Eigenleistungen differenzieren. In diesem Fall wird zwischen Dienstleistern mit operativem oder administrativem Leistungsschwerpunkt unterschieden.¹¹⁷ Der Leistungsumfang von Anbietern mit administrativem Schwerpunkt besteht dabei überwiegend in der Koordina-

¹¹¹ Vgl. Gudehus (1999), S. 835.

¹¹² Vgl. Mehldau/Schnorz (1999), S. 844f.

¹¹³ Vgl. Buchholz et al. (1998), S. 30f.

¹¹⁴ Vgl. KPMG (2003), S. 7. In jüngster Zeit werden diese häufig unter die Kontraktlogistik subsumiert. Vgl. Stölzle et al. (2007).

¹¹⁵ Vgl. Gudehus (1995), S. 28f.

¹¹⁶ Vgl. Giesa/Kopfer (2000), S. 44.

¹¹⁷ Vgl. Baumgarten/Beyer (2003), S. 62ff.

tion der Tätigkeiten operativer Logistikdienstleister sowie in der Logistikberatung und der Netzwerkplanung oder dem Aufbau und der Integration von Informationssystemen. Diese "Asset-armen" Dienstleistungen werden auch als 4PL (Fourth Party Logistics) bezeichnet.¹¹⁸

Eine besondere Ausprägung der Geschäftstätigkeit von Logistikdienstleistern ist die erwähnte Kontraktlogistik, die große Analogien zum Systemdienstleister besitzt. Kern der Kontraktlogistik ist die enge Verbindung zwischen einem auslagernden Unternehmen (Kunde) und einem Logistikdienstleister (Anbieter). Eine rechtliche Festlegung erfährt die Geschäftsbeziehung durch einen umfangreichen Vertrag. Der Logistikdienstleister bietet dem Kunden ein Bündel/Paket von ineinander integrierten und individuell auf seine Bedürfnisse ausgerichteten Leistungen an.¹¹⁹ Dafür bindet sich der Kunde über einen längeren Zeitraum (meist mehrere Jahre) hinweg an den Dienstleister. In Abbildung 22 ist die Grundstruktur der Geschäftsbeziehung schematisch dargestellt.

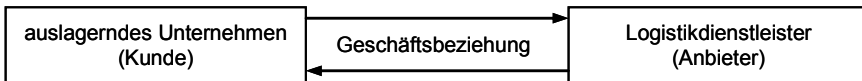


Abb. 22. Grundstruktur der Kontraktlogistikgeschäftsbeziehung
(Quelle: In Anlehnung an Weber et al. (2007), S. 41)

Für einen Logistikdienstleister bedeutet das Betätigungsfeld der Kontraktlogistik den Umgang mit einem Portfolio an Kunden, deren spezifische Logistik-Anforderungen adäquat zu erfüllen sind. Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, muss der Dienstleister seine Fähigkeiten so einsetzen, dass er seine Ressourcen optimal auf möglichst viele Kunden verteilt. Es besteht ein Spannungsfeld zwischen einer möglichst kundenindividuellen Leistungserbringung ("Front Office") und einer hohen Standardisierbarkeit der primären Wertschöpfungsprozesse im Bereich des "Back Office". Wettbewerbsentscheidend ist aus diesem Grund für Dienstleister, dass sie standardisierte Einzelleistungen zu einem Bündel zusammenfügen, das die individuellen Bedürfnisse der Kunden möglichst umfassend befriedigt. Daneben sollte der Logistikdienstleister über aktuelles technisches und operationales Know-how verfügen. Nur so kann er im Wettbewerb bestehen und seinen Kunden individuell zugeschnittene Lösungen anbieten.¹²⁰

¹¹⁸ Vgl. Baumgarten/Beyer (2003), S. 63f.

¹¹⁹ Vgl. Weber et al. (2007), S. 38.

¹²⁰ Vgl. Weber et al. (2007), S. 46ff.

Schematische Wertkette von Logistikdienstleistern

Analog zur im vorangegangenen Kapitel dargestellten Wertkette für Verlager zeigt Abbildung 23 die schematische Wertkette eines Logistikdienstleisters.



Abb. 23. Wertkette eines Logistikdienstleisters

Entsprechend der Tatsache, dass die Logistik bei den Logistikdienstleistern der Kerngeschäftstätigkeit entspricht, umfasst eine Logistics Due Diligence hier praktisch die gesamte Unternehmenstätigkeit. Hervorzuheben sind die primären Wertschöpfungsprozesse, die bei einem Logistikdienstleister gänzlich anders als bei einem Industrie- oder Handelsunternehmen strukturiert sind. Die Primäraktivitäten, die auch als "Produktion" bezeichnet werden, umfassen zunächst die operative Planung, den Transport, den Güterumschlag, die Lagerung und die Erbringung von Value Added Services. Diese Tätigkeiten sind je nach Logistikdienstleister unterschiedlich ausgeprägt, je nachdem wo der jeweilige Geschäftsschwerpunkt liegt.

2.4 Entwicklungsstand der Logistik

Das Feld der Logistik hat sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts rasant entwickelt und verändert. Im Zeitablauf von 1960 bis heute lassen sich vier Stufen der Entwicklung unterscheiden (siehe Tabelle 8).¹²¹

¹²¹ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 51ff.; Weber/Dehler (2000), S. 45ff.

Tabelle 8. Entwicklungsstufen der Logistik

Entwicklungsstufen der Logistik	Niveau des Logistikwissens bei Industrie- und Handelsunternehmen	Grad der Professionalisierung bei Logistikdienstleistern
1. Stufe	Logistik als material- und warenflussbezogene Unternehmensfunktion	Auf Transportleistungen fokussierte nationale Anbieter
2. Stufe	Logistik als flussbezogene Koordinationsfunktion	Auf Transport, Umschlag und Lagerung spezialisierte, grenzüberschreitende Anbieter
3. Stufe	Logistik als Flussorientierung des Unternehmens	International tätige Kernleistungsanbieter (Transport, Umschlag, Lagerung) mit zusätzlichen Leistungspaketen (Value Added Services)
4. Stufe	Logistik als unternehmensübergreifende Flussorientierung (Supply Chain Management)	Ausdifferenzierte globale Vollsortimentanbieter, kundenindividualisierte Kontraktdienstleister und hoch spezialisierte Einzeldienstleister mit oder ohne eigene Assets

Zu Beginn der 1960er Jahre bestand die Logistik eines verladenden Industrie- oder Handelsunternehmens hauptsächlich aus den so genannten TUL-Leistungen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Logistik als material- und warenflussbezogene Unternehmensfunktion. Es fand eine funktionale Spezialisierung auf diese material- und warenflussbezogenen Dienstleistungen statt. Logistikdienstleister operierten in dieser Phase primär auf ihren nationalen Heimatmärkten. Vor allem das Kabotageverbot verhinderte die Entwicklung international agierender Logistikunternehmen. Bilaterale Abkommen und besonders die Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft haben jedoch zu einer weitgehenden Aufhebung von diesen Umständen geführt und die nächste Entwicklungsphase initiiert.

In einer zweiten Phase der Entwicklung standen nicht mehr einzelne Funktionen der Logistik, die besonders effizient erbracht werden sollen, im Vordergrund, sondern das Ziel bestand in einer unternehmensweiten Koordination der Logistik. Logistik wird zur flussbezogenen Koordinationsfunktion. Im Fokus stehen ganze Material- und Warenströme, die durch das verladende Industrie- bzw. Handelsunternehmen fließen.¹²² Mit der angesprochenen Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft ging auch die

¹²² Vgl. Engelbrecht (2003), S. 52f.

Entwicklung der Logistikdienstleister zu zunehmend grenzüberschreitend tätigen Akteuren einher.

Die dritte Entwicklungsphase der Logistik ist geprägt von dem Kosten- und Effizienzdruck, dem die verladenden Unternehmen im internationalen Wettbewerb zunehmend ausgesetzt sind. Mit dem rasanten Fortschritt der Informationstechnologie eröffnen sich neue Möglichkeiten zur Koordination und Abwicklung von Logistikaufgaben. Durch die zunehmende Vernetzung der Unternehmen wird die Logistik zu einem ganzheitlichen und flussbezogenen Prozesssystem. Neben den Warenströmen gewinnen die Informationsströme immer mehr an Bedeutung.¹²³ Das Betätigungsfeld der Logistikdienstleister wird parallel dazu immer breiter; zu den klassischen TUL-Leistungen kommt die Erbringung von Value Added Services hinzu.

In der vierten und vorerst letzten Phase der Logistikentwicklung steht nicht mehr das einzelne Unternehmen im Vordergrund, sondern die Supply Chains, in welche die verladenden Industrie- und Handelsunternehmen mit ihren Lieferanten und Kunden sowie die Logistikdienstleister eingebettet sind. Ziel ist die ganzheitliche Ausrichtung der Supply Chain an den Wünschen der Endkunden, wobei die einzelnen Unternehmensgrenzen an Bedeutung verlieren. Bezeichnet wird diese Stufe als "unternehmensübergreifende Flussorientierung", die mit dem Konzept des "Supply Chain Management" erfasst wird.¹²⁴ Logistikdienstleister entwickeln sich zu globalen Vollsortimentanbietern, die dem Kunden hoch individualisierte Gesamtlösungen anbieten (Kontraktlogistik). Jedoch entstehen auch hoch spezialisierte Unternehmen, die sich jeweils auf ganz bestimmte Dienstleistungen fokussieren. Sowohl globale Vollsortimentanbieter als auch Einzeldienstleister können über eigene Assets wie Fuhrpark oder Lagerhäuser und Distributionszentren verfügen und dabei Subunternehmen mit einbeziehen. Besitzen sie selbst keinerlei physische Infrastruktur, besteht die Aufgabe ausschließlich in der Koordination und Integration der an der logistikorientierten Wertschöpfung beteiligten Akteure.

¹²³ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 53.

¹²⁴ Vgl. Engelbrecht (2003), S. 54.

Logistics Due Diligence

Analyse - Bewertung - Anlässe - Checklisten

Nothardt, F.

2009, VIII, 308 S. 58 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-540-85223-0