

Unternehmensfusion

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 2000
TCW-report Nr. 15

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst

Unternehmensfusion: Die Krupp-Hoesch-Thyssen-Fallstudie
München, Transfer-Centrum GmbH
ISBN 3-931511-61-8

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Unternehmensfusion als Zukunftsperspektive des Ruhrgiganten **Der Autor:**

Allen Anfechtungsanklagen zum Trotz beginnt ab März 1999 eine neue Zeitrechnung für Deutschlands fünftgrößten Industriekonzern mit einem Umsatz von 70 Milliarden Mark und über 170.000 Mitarbeitern. Die Fusion der ThyssenKrupp AG besitzt aufgrund ihrer Dimension, den vergangenen Aktivitäten zur Realisierung des Zusammenschlusses und des Erstmaligkeitscharakters in Deutschland ein besonderes Erkenntnisinteresse. Die Ansätze der feindlichen Übernahme weckten zudem das Interesse der Politik und Wirtschaft.

Dieser TCW-report zeigt das strategische Problem, die handelnden Personen, den zeitlichen Ablauf und das Übernahmeangebot von Krupp für Thyssen auf. Das Portfoliomanagement, dargestellt anhand der Portfoliostrategie Krupp-Hoesch, Thyssen und ThyssenKrupp verdeutlicht die stringente strategische Ausrichtung. Das konsequente Handeln setzt sich in der Führungsorganisation fort. Die veröffentlichten Perspektiven zeigen zukünftige Schritte des Ruhrgiganten auf.

Für die Darstellung des Ablaufes der Unternehmensfusion wurden , Auswertungen von Veröffentlichungen, aber auch Analystenberichte und Vorträge der handelnden Personen herangezogen.



Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



**Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Nicholas Hawlitzky**

Technische Universität München



**Dipl.-Kffr., Dipl.-Ing. (FH)
Marion Weissenberger-Eibl**

Technische Universität München

Unternehmensfusion

Die Unternehmensfusion ist ein Prozess, bei dem zwei oder mehr Unternehmen zu einem einzigen Unternehmen zusammengeführt werden. Dies kann durch die Übernahme eines Unternehmens durch ein anderes, die Verschmelzung zweier Unternehmen zu einem neuen Unternehmen oder die Bildung eines Joint Ventures geschehen. Die Fusionen können aus verschiedenen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Synergien, zur Erweiterung des Marktes, zur Reduzierung von Kosten oder zur Erreichung von Innovationen. Die Fusionen können auch aus rechtlichen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen oder zur Vermeidung von Doppelstrukturen. Die Fusionen können auch aus strategischen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen oder zur Erreichung von Synergien. Die Fusionen können auch aus operativen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Synergien oder zur Reduzierung von Kosten. Die Fusionen können auch aus finanziellen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Synergien oder zur Reduzierung von Kosten. Die Fusionen können auch aus rechtlichen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen oder zur Vermeidung von Doppelstrukturen. Die Fusionen können auch aus strategischen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen oder zur Erreichung von Synergien. Die Fusionen können auch aus operativen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Synergien oder zur Reduzierung von Kosten. Die Fusionen können auch aus finanziellen Gründen durchgeführt werden, wie zum Beispiel zur Erreichung von Synergien oder zur Reduzierung von Kosten.



Inhaltsverzeichnis

Kapitel I: Welche strategische Ausgangssituation prägt die Fusion ?	1
Ideen und Innovationen als Triebkraft der historischen Entwicklung von Krupp ?	1
Die Verschmelzung der Hoesch AG auf die Fried. Krupp AG als Aufbereitung einer neuen strategischen Stoßrichtung ?	4
Welche strategischen Ansatzpunkte setzen den Weg von Krupp fort und legen die Basis für die Fusion ?	6
Wie stellt sich die Historie der Thyssen AG dar ?	8
Welche Schritte ebnet Thyssen den Weg zur Fusion ?	10
Kapitel II: Wer agiert bei der Unternehmensfusion ?	13
Gerhard Cromme	15
Dieter Vogel	17
Ekkehard Schulz	19
Friedel Neuber	21
Berthold Beitz	23
Heinz Kriwet	25
Die politisch Handelnden	27
Die Mitbestimmung als Grundlage ?	31
Welche Situation ergibt sich aus der Montanmitbestimmung ?	32
Wie sieht die Mitbestimmung bei ThyssenKrupp aus ?	35
Kapitel III: Welche Schritte determinieren den zeitlichen Ablauf ?	37
Das Übernahmeangebot als revolutionärer Schritt ?	38
Welche Rolle spielen Fusionsverhandlungen als evolutionäre Entwicklungsstufe ?	40
Welche Maßnahmen bestimmen die Umsetzung der Fusion ?	41
Kapitel IV: Welche Rolle spielt das Übernahmeangebot für Thyssen ?	45

Kapitel V: Wie läßt sich das Portfoliomanagement Krupp-Hoesch, Thyssen sowie ThyssenKrupp beschreiben ?	51
Wie ist die heutige Bedeutung von Portfoliomanagement für Industrieunternehmen zu erklären ?	51
Was sind die Grundprinzipien des Portfoliomanagements ?	53
Ist die Portfoliostrategie Krupp-Hoesch der erste strategische Schritt ?	56
Welche Rolle spielt die Portfoliostrategie von Thyssen ?	60
Wie sieht die Portfoliostrategie ThyssenKrupp aus ?	64
Kapitel VI: Welche Rolle spielt ein stringentes Führungskonzept ?	73
Was prägt die Führungsmannschaft des neuen Konzerns ?	73
Welche Ziele werden angestrebt ?	75
Welche Umsetzung realisiert die Zielsetzung ?	77
Wie läßt sich das Führungsmodell darstellen ?	78
Welche Stellung nimmt die Unternehmenskultur ein ?	80
Kapitel VII: Welche Perspektiven zeichnen sich ab?	83
Literaturverzeichnis	89
TCW-report - Themen 1999/2000	93
Impressum	95

Kapitel I: Welche strategische Ausgangssituation prägt die Fusion ?

Die strategische Ausgangssituation der Fusion von Krupp und Thyssen läßt sich anhand der Beschreibung der Vergangenheit sowie des Umfeldes beider Unternehmen charakterisieren.

Ideen und Innovationen als Triebkraft der historischen Entwicklung von Krupp ?

Der Krupp-Konzern blickt auf eine lange Historie zurück, die mit dem Leitsatz von Alfred Krupp "Der Zweck der Arbeit soll das Gemeinwohl sein" im Februar 1873 in Essen beschrieben wird. Ideen und Innovationen prägen das Bild des Unternehmens, das Friedrich Krupp, Mitglied einer eingesessenen Essener Kaufmannsfamilie am 20. November 1811 gründete. Meilensteine in der Geschichte waren die fabrikmäßige Herstellung hochwertigen Gußstahls und die Entwicklung der nahtlos geschmiedeten und gewalzten Eisenbahnreifen. Das zuletzt genannte Produkt, die Eisenbahnradreifen, verhalfen Krupp ab 1875 zum Markenzeichen des Unternehmens.

"Der Zweck der Arbeit ...



Theresia Krupp
28.08.1790 - 03.08.1850



Friedrich Krupp
17.07.1787 - 08.10.1826

⇒ **... soll das Gemeinwohl sein."
(Alfred Krupp, 1873)**

Zur Absatzsicherung erschließt sich das Unternehmen Märkte nicht nur in Deutschland, sondern auch in anderen Erdteilen. Die Einrichtung von Vertretungen, aber auch die seit 1851 gezielte Teilnahme an Weltausstellungen unterstützten das unternehmerische Vorgehen. Nach dem Tod von Alfred Krupp 1887 führte Friedrich Alfred Krupp den Ausbau des Unternehmens fort. Der Konzern sollte durch horizontale und vertikale Strukturen charakterisiert sein und umfaßte 1902 bereits 43 000 Mitarbeiter.

1903 wird das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft überführt, wobei von 1909 bis 1943 Gustav Krupp von Bohlen und Halbach den Vorsitz des Aufsichtsrates der Fried. Krupp AG inne hatte. Im Laufe der weiteren Entwicklung des Unternehmens führte der 1. Weltkrieg zur verstärkten Produktion im Rüstungsbereich, aber auch – ausgelöst durch den Versailler-Vertrag - zu ernststen Schwierigkeiten des Unternehmens. Neue Fertigungsbereiche wie der Lokomotiv-, Lastwagen- und Landmaschinenbau verhalfen dem Unternehmen die Krise zu überwinden und schlugen sich bemerkenswert in der Erfolgssituation des Unternehmens nieder. Edel- und Sonderstähle – gesunde und ausbaufähige Felder – legen auch die Basis für die Entwicklung neuer Werkstoffe. NIROSTA®, und V2A®, -Stähle werden weltweit Inbegriff von Qualität.

Ein weiterer Meilenstein der historischen Entwicklung wird Ende 1943 durch die Umwandlung der Fried. Krupp AG in ein Einzelunternehmen gesetzt. Alfred Krupp von Bohlen und Halbach führte

Die Umwandlung in ...



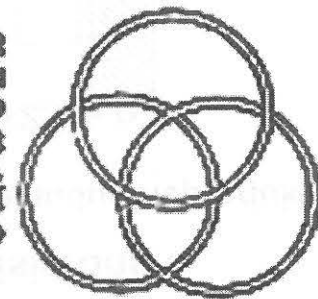
⇒ ... eine Aktiengesellschaft als prägender Unternehmensschritt.

als Alleininhaber das Unternehmen. Kriegszerstörungen, Demon-
tagen sowie die alliierte Kontrolle prägten das Bild bis 1953. Zu
diesem Zeitpunkt wird Berthold Beitz als persönlicher Generalbe-
vollmächtigter des Inhabers berufen und bestimmte wesentlich die
Unternehmenspolitik.

Der Tod von Alfried Krupp von Bohlen und Halbach im Jahre
1967 gilt als weiterer prägender Einschnitt in der Geschichte von
Krupp. Eine gemeinnützige Stiftung wird Eigentümerin des Vermö-
gens des Unternehmens Fried. Krupp. 1968 findet die Umwandlung
in eine Kapitalgesellschaft statt, wobei das Unternehmen als Fried.
Krupp GmbH, Essen firmierte. Die konsequente Entwicklung des
Unternehmens spiegelt sich in der am 12. März 1992 durchgeführ-
ten Umwandlung in eine Aktiengesellschaft wieder. Die am 4. und
8. Dezember 1992 durchgeführte Handelregistereintragung lautet
auf Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp, Dortmund und Essen. Wesent-
licher Eckpfeiler der fortlaufenden Entwicklung stellt die Zulassung
der neuen Aktie zum Börsenhandel der Fried. Krupp AG Hoesch-
Krupp am 6. Januar 1993 dar (vgl. <http://www.krupp.com/de/hist/hist10.htm>).

Eisenbahnradreifen prägen ...

Essen. Als Marke ist
eingetragen unter Nr. 1 in
der Firma Fried. Krupp
in Essen zufolge Anmeldung
vom 6. Dezember 1875.
Mittags 12 Uhr, für „Stahl-
und Eisen, sowie Stahl- und
Eisenwaaren“ das Zeichen:



Essen, den 9. Dezember 1875.
Königliches Kreisgericht, 1. Abteilung.

⇒ ... das Markenzeichen des Unternehmens.

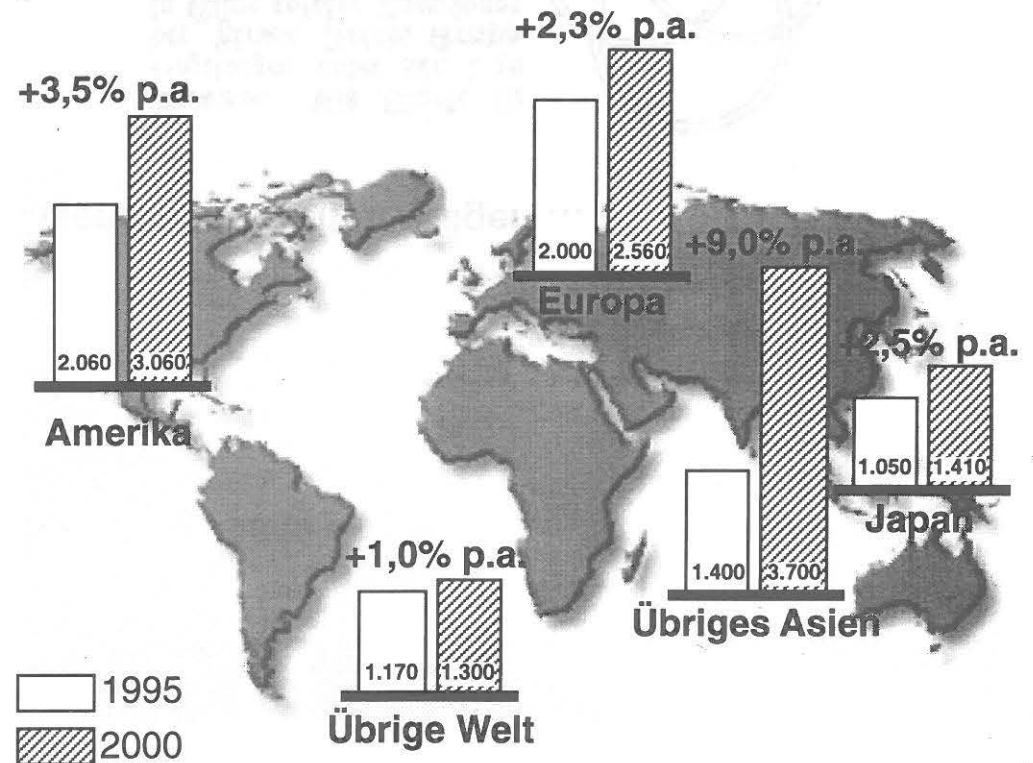
Die Verschmelzung der Hoesch AG auf die Fried. Krupp AG als Aufbereitung einer neuen strategischen Stoßrichtung ?

Am 25. Mai 1993 stellte Dr. Gerhard Cromme, Vorsitzender des Vorstandes der Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp im Rahmen einer außerordentlichen Hauptversammlung die Neuordnung des Konzerns dar (vgl. Ausführungen von Dr. G. Cromme vom 25. Mai 1993). Die Verschmelzung der Hoesch AG auf die Fried. Krupp AG – als Obergesellschaft eines international tätigen Konzerns mit rund 91 000 Mitarbeitern und 23 Mrd. DM Jahresumsatz – stellte die konsequente Umsetzung der Gemeinsamkeiten der seit den 60er Jahren als natürliche Partner geltenden Unternehmen dar. “Der Zusammenschluß stand von Anfang an unter dem Motto der gleichgewichtigen Partnerschaft”. Auslöser dabei waren sicherlich die natürliche Partnerschaft mit der Hoesch AG, aber auch die zu diesem Zeitpunkt schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die Verschmelzung zeigte erhebliche Vorteile und verwies aber auch auf die notwendige Beseitigung der Schwachstellen der Unternehmen hin. Die oberste Managementaufgabe bestand in der Umsetzung der Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder, die in der langfristigen Zukunftssicherung des Stahlbereichs, des Rohstahl- und das Profilstahlkonzeptes mündeten. Das Ziel war eine “schlanke Management-Holding mit branchenorientierten Sparten, in denen verwandte Konzernunternehmen zusammengefaßt sind.” Cromme

Krupp versteht die Globalisierung ...

Strukturveränderungen der Weltindustrieproduktion (in Mrd. US\$)



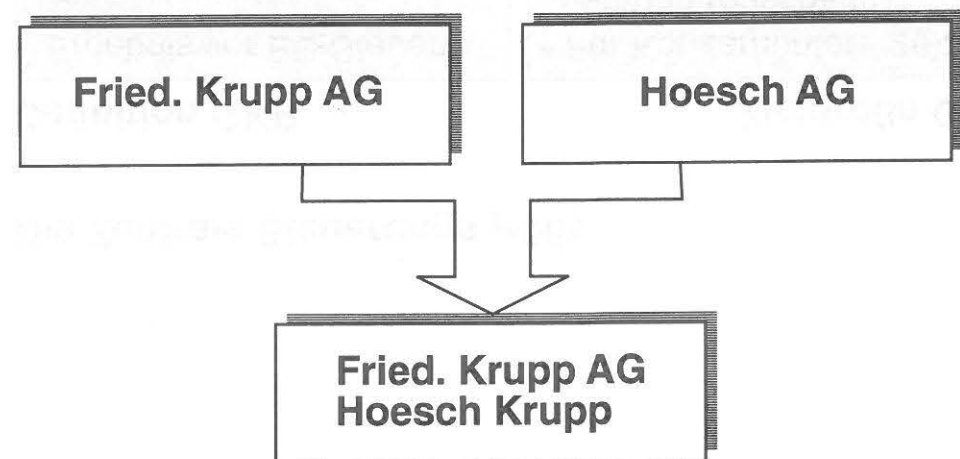
➔ ... als Herausforderung und Chance.

verdeutlichte im Rahmen der außerordentlichen Hauptversammlung des weiteren die dreistufige Organisations- und Führungsstruktur. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Trennung der Konzernleitungsfunktionen von der operativen Verantwortung für die Werksbereiche der ehemaligen Hoesch AG sowie deren Dienstleistungsfunktionen. Das zweite Element bezieht sich auf die Schaffung von sechs branchenorientierten Sparten. Abgerundet wird dieses Konzept von der Zuordnung der marktbezogenen operativen Aktivitäten zu den sechs Führungsgesellschaften.

Die damit verbundene klare Zuordnung von Kompetenz und Verantwortung legt die Basis für transparente Strukturen und ermöglicht ein schnelles Ergreifen neuer Marktchancen. Die Stärkung der Innovationskraft stehen dabei ebenso im Vordergrund wie die bessere Erfolgskontrolle.

Ideen und Problemlösungen für viele Bereiche des Lebens, technischer Fortschritt, aber auch die soziale Verantwortung stehen als Eckpfeiler des Erfolges von Krupp im Vordergrund (vgl. Cromme 1993).

Die gleichgewichtige Partnerschaft ...



- schlankes Management-Holding
- branchenorientierte Sparten

⇒ ... bestimmt die Verschmelzung beider Unternehmen