

Johannes-Cornelius Adari

**Mergers & Acquisition in der
Automobilindustrie am Beispiel der
Übernahme der Rover Group Holding Plc.
durch die BMW AG**

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2004 Diplom.de
ISBN: 9783832482374

Johannes-Cornelius Adari

**Mergers & Acquisition in der Autotmobilitindustrie am
Beispiel der Übernahme der Rover Group Holding Plc.
durch die BMW AG**

Johannes-Cornelius Adari

Mergers & Acquisitions in der Automobilindustrie am Beispiel der Übernahme der Rover Group Holding Plc. durch die BMW AG

Diplomarbeit
Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Berlin

Abgabe Mai 2004



Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 8237

Adari, Johannes-Cornelius: Mergers & Acquisitions in der Automobilindustrie
am Beispiel der Übernahme der Rover Group Holding Plc. durch die BMW AG
Hamburg: Diplomica GmbH, 2004
Zugl.: Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Berlin, Diplomarbeit, 2004

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2004
Printed in Germany

Versicherung nach § 3 der Prüfungsordnung der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Berlin in der Fassung vom 1. März 2001:

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere, dass ich alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate bzw. Literaturhinweise als solche kenntlich gemacht habe.

Berlin, den 3. Mai 2004

Johannes-Cornelius Adari

MERGERS & ACQUISITIONS IN DER AUTOMOBIL- INDUSTRIE AM BEISPIEL DER ÜBERNAHME DER ROVER GROUP HOLDING PLC. DURCH DIE BMW AG

INHALTSÜBERSICHT

1. Teil: EINLEITUNG	9
2. Teil: ANALYSE DER M&A-KRITERIEN	12
3. Teil: DIE ÜBERNAHME VON ROVER DURCH BMW	49
4. Teil: GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN DER ÜBERNAHME.....	79
ANHANG: ÜBERSICHTEN ZUR ROVER-ÜBERNAHME	91

INHALTSVERZEICHNIS

1. Teil: EINLEITUNG	9
1.1 Thematik und Problematik	9
1.2 Zielsetzung und Gliederung der Arbeit	11
2. Teil: ANALYSE DER M&A-KRITERIEN	12
2.1 M&A als Forschungsgegenstand in der Wirtschaftswissenschaft	12
2.1.1 Die Kapitalmarkt-Schule	13
2.1.2 Die Strategie-Schule	13
2.1.3 Die Organizational-Behaviour-Schule	14
2.2 Prozessualer Ablauf von M&A-Transaktionen	14
2.2.1 Die typischen 6 Phasen einer M&A-Transaktion	15
2.2.1.1 Planungsphase.....	15
2.2.1.2 Such- und Kontaktierungsphase	16
2.2.1.2.1 Die 3 Arten der Kontaktaufnahme	16
2.2.1.2.2 Haftung bei vorvertraglichen Schuldverhältnissen.....	17
2.2.1.3 Analyse- und Bewertungsphase („Due Diligence“)	18
2.2.1.3.1 Begriffs- und Inhaltsbestimmung der „Due Diligence“	19
2.2.1.3.2 Die 3 Funktionen der „Due Diligence“	20
2.2.1.3.3 Prüf-, Analyse- und Bewertungsbereiche der „Due Diligence“	20
2.2.1.4 Verhandlungsphase.....	22
2.2.1.5 Abschluss- und Abwicklungsphase.....	24
2.2.1.6 Integrationsphase („Post-Merger-Phase“)	24
2.2.2 Instrumente zur Messung des M&A-Erfolges.....	25
2.2.3 „Feindliche“ und „freundliche“ Übernahmen.....	26
2.2.3.1 Begriffsklärung	26
2.2.3.2 Einordnung der Rover-Transaktion.....	27

2.3	Zielvorstellungen der M&A-Transaktionsparteien	27
2.3.1	Ziele des Käufers	28
2.3.1.1	Skaleneffekte („Economies of Scale“)	28
2.3.1.1.1	Potenziale für Kostenersparnisse	28
2.3.1.1.2	Problematik sprungfixer Kosten	29
2.3.1.2	Synergie- bzw. Verbundeffekte („Economies of Scope“)	30
2.3.1.2.1	Risiken unterschiedlicher Unternehmenskulturen	30
2.3.1.2.2	Risiken zielkonfliktärer Markenstrategien	32
2.3.1.2.3	Erfordernis einer umfassenden „Due Diligence“	32
2.3.1.3	Bedenkliche Motive für M&A-Käufe aus Aktionärssicht	33
2.3.1.3.1	Die „Principal-Agent“-Problematik	33
2.3.1.3.2	Das „Concorde-Syndrom“	34
2.3.1.4	Die Motive aus der Sicht des BMW Konzerns	35
2.3.2	Ziele des Verkäufers	36
2.3.2.1	Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder	36
2.3.2.2	Privatisierung	38
2.3.2.3	Weitere Motive für M&A-Verkäufe	38
2.3.2.4	Die Motive aus der Sicht der Rover Group	38
2.4	Typen von M&A-Konstellationen	39
2.4.1	Gesetzliche Schutzzwecke und Rahmenbedingungen	39
2.4.1.1	Konzernrecht	40
2.4.1.2	Kartellrecht	41
2.4.2	Fusion („Merger“)	42
2.4.2.1	Drei Fusionskonstellationen	42
2.4.2.2	Idealtypische Abfolge von Fusionen	43
2.4.3	Unternehmenskauf („Acquisition“)	44
2.4.3.1	Beteiligungskauf („Share Deal“)	44
2.4.3.2	Sachkauf („Asset Deal“)	46
2.4.4	Sonstige Veräußerungsfallgruppen	46
2.5	Klassifizierung der Roverübernahme durch die BMW AG	47

3. Teil: DIE ÜBERNAHME VON ROVER DURCH BMW.....	49
3.1 Unternehmensgeschichte der BMW AG bis 1993.....	49
3.1.1 Frühphase und kriegsfolgenbedingte Demontage	49
3.1.2 Nachkriegsboom und interne Wachstumsphase	50
3.1.3 Phase der Internationalisierung	51
3.1.4 Beginn der Globalisierungsphase	51
3.2 Die Wirtschaftsentwicklung zu Beginn der 90er Jahre	52
3.2.1 Effizienzsteigerungen und Überkapazitäten.....	53
3.2.2 Globalisierung und Konsolidierung	54
3.2.3 Veränderte Nachfrage nach Automobilen.....	55
3.2.4 Schlussfolgerungen des BMW Managements	56
3.3 Optionen der BMW AG im Jahr 1993.....	57
3.3.1 Schutz des eigenen Nischenmarkts	57
3.3.2 Expansion durch internes Wachstum	57
3.3.3 Expansion durch externes Wachstum	58
3.3.4 Zwischenergebnis	59
3.4 Gründe für die Wahl von Rover als Zielunternehmen	60
3.4.1 Unternehmensgeschichte der Rover Group bis 1993.....	60
3.4.1.1 Frühphase und Nachkriegsboom	60
3.4.1.2 Die negative Entwicklung der britischen Automobilindustrie	61
3.4.1.3 Die Gründung und der Erfolg von Land Rover	63
3.4.1.4 Die Kooperation zwischen Rover und Honda (1979 – 1996)	64
3.4.1.4.1 Die Vorteile für Rover	64
3.4.1.4.2 Die Vorteile für Honda	65
3.4.1.4.3 Die Risiken für Rover	66
3.4.2 Vorteile der Rover Group als Zielunternehmen für BMW	67
3.4.2.1 Relativ preiswerter Einkauf mehrerer Marken.....	67
3.4.2.2 Ergänzung der Kernmarke BMW durch neue Modelle	68
3.4.2.3 Rover Group als Türöffner zu neuen Zielgruppen.....	69
3.4.3 Nachteile der Rover Group als Zielunternehmen für BMW	69
3.4.3.1 Markenschwäche	69

3.4.3.2	Unvorteilhafte Modellpalette und Produktpositionierung	70
3.4.3.3	Abgesunkenes Qualitätsniveau.....	70
3.4.3.4	Umpassende Produktions- und Unternehmenskultur	71
3.4.3.5	Starke Abhängigkeit vom britischen Markt	71
3.5	Chronologische Darstellung der Ereignisse von 1994 – 2000	72
4. Teil:	GRÜNDE FÜR DAS SCHEITERN DER ÜBERNAHME.....	79
4.1	Integrationspolitische Fehlentscheidungen.....	80
4.1.1	Absatzorganisatorische und markenpolitische Fehlentscheidungen	80
4.1.2	Personalpolitische Fehlentscheidungen	81
4.1.3	Zu später Wechsel der Konzernführungsstrategie.....	82
4.2	Produktpolitische Fehlentscheidungen	84
4.2.1	Ursachen falscher Produktentscheidungen.....	84
4.2.2	Meinungsverschiedenheiten innerhalb des BMW Vorstands	85
4.2.3	Vernachlässigung der „Golf-Klasse“ bei der Produktentwicklung	85
4.2.4	Misserfolg des Hoffnungsträgers Rover 75	86
4.3	Finanzpolitische Fehlentscheidungen.....	86
4.3.1	Fehlinvestitionen in Produktionsanlagen	87
4.3.2	Fehlinvestitionen in Fahrzeugserien.....	87
4.3.3	Weitere finanzspezifische Probleme.....	87
4.3.3.1	Organisation des Finanzmanagements	88
4.3.3.2	Hohe Verluste durch Währungsschwankungen.....	88
4.4	Zusammenfassung der Ergebnisse und Stellungnahme	89
ANHANG:	ÜBERSICHTEN ZUR ROVER-ÜBERNAHME.....	91
1. Übersicht:	Arten von Unternehmensverbindungen.....	91
2. Übersicht:	Beteiligungstiefe bei Unternehmensverbindungen.....	91
3. Übersicht:	Investitionen der BMW AG von 1994 bis 2000	92
4. Übersicht:	Verluste der BMW AG von 1994 bis 2000	92
5. Übersicht:	Entwicklung der Produktionszahlen.....	93
6. Übersicht:	Entwicklung der Absatzzahlen	94