

(Thema)
Untersuchung und Bewertung des nachhaltigen Akquisitionsmanagements eines Touristik-
dienstleisters durch eine Kennzahlensimulation

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Science (M.Sc.)“ im Studiengang Wirt-
schaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Han-
nover

vorgelegt von

Name: Zentner

Vorname: Helene



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 30.09.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Formelverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Theoretische Grundlagen und Begriffe.....	3
2.1 Der Begriff Nachhaltigkeit.....	3
2.2 Der Akquisitionsbegriff sowie dessen Ausprägungen und Abgrenzungen.....	4
2.3 Typologie und Arten von Akquisitionen.....	5
3 Phasen von Merger & Acquisitions.....	7
3.1 Die Strategische Analyse- und Konzeptionsphase.....	7
3.2 Die Transaktionsphase.....	9
3.3 Die Vernetzungs- bzw. Integrationsphase.....	10
4 Der Akquisitionsverlauf der TLT GmbH.....	11
4.1 Unternehmensvorstellung: TUI Deutschland GmbH und TLT GmbH.....	11
4.2 Der Akquisitionsprozess der TLT GmbH.....	13
4.2.1 Die strategischen Analyse- und Konzeptionsphase in der TLT GmbH.....	13
4.2.2 Die Transaktionsphase in der TLT GmbH.....	14
4.2.3 Die Integrationsphase der TLT GmbH.....	16
4.3 Erfolgs- und Misserfolgskennzahlen von Akquisitionen der TLT GmbH.....	18
4.4 Die Akquisitionsstrategie der TLT GmbH.....	22
5 Die zentralen Kennzahlen einer Akquisition in der TLT GmbH.....	26
5.1 Die Grundlagen von Kennzahlen.....	26
5.2 Die wichtigsten Akquisitionskennzahlen.....	27
5.2.1 Der World of TUI Umsatz (WOT) und der TUI Verbundanteil.....	27
5.2.2 Earnings Before Interests, Taxes and Amortisation (EBITA).....	28
5.2.3 Net Present Value (NPV) bzw. Nettobarwert.....	29
5.2.4 Internal Rate of Return (IRR) bzw. Interner Zinsfuß.....	30
5.2.5 Return on Investment (ROI) bzw. Gesamtkapitalrendite.....	31
5.2.6 Payback Period bzw. Kapitalrückflusszeit.....	32

5.2.7 EBITA Multiple bzw. EBITA Multiplikator.....	32
5.2.8 Full-time equivalent (FTE) und Produktivität.....	33
6 Zwei Akquisitionsfälle der TLT GmbH.....	34
6.1 Erstes Akquisitionsfallbeispiel.....	34
6.1.1 Hintergrundinformationen zum ersten Reisebüro.....	34
6.1.2 Business Case des ersten Reisebüros.....	35
6.1.3 Vergleich vom BC mit dem Expansionsreport für das erste Reisebüro.....	36
6.2 Zweites Akquisitionsfallbeispiel.....	38
6.2.1 Hintergrundinformationen zum zweiten Reisebüro.....	38
6.2.2 Business Case des zweiten Reisebüros.....	39
6.2.3 Vergleich vom BC mit dem Expansionsreport für das zweite Reisebüro.....	40
6.3 Kritische Würdigungen des Business Cases und des Expansionsreports.....	41
6.4 Kennzahlensimulation der beiden Reisebüros.....	42
6.4.1 Vorgehensweise und Annahmen.....	42
6.4.2 Ergebnisse des ersten Reisebüros.....	44
6.4.3 Ergebnisse des zweiten Reisebüros.....	45
7 Zusammenfassung und Fazit.....	46
Literaturverzeichnis.....	48
Anhang.....	I

1 Einleitung

Viele Branchen sind in den letzten zwanzig Jahren von einer Fusionswelle erfasst worden und hierdurch stieg die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse etwa um den Faktor zehn.¹ Zu diesen Branchen gehören bspw. die Automobil-, Pharma-, Chemie-, Telekommunikations-, Computerbranche (Hard- und Software), Medienbranche, Finanzdienstleistungen sowie die Touristikbranche.² Schaut man sich den Verlauf von Fusionen über die Jahre an, dann werden Schwankungen, die abhängig von Marktentwicklungen und Wettbewerbsstrukturen sind, festgestellt. Jedoch wird stark betont, dass Fusionen und Akquisitionen keine Modeerscheinungen sind, sondern unverändert zum Alltag aller Führungskräfte gehören.³ Hierbei werden Ziele wie ein schnelles Wachstum, eine bessere Wettbewerbsposition sowie die Erlangung von Marktmacht, insbesondere durch Größenvorteile wie „economies of scale“ und „economies of scope“ aber auch das Vermeiden von Marktbarrieren und den Eintritt in isolierte Märkte verfolgt.⁴ Zugleich sollen durch den Zusammenschluss mit anderen Unternehmen Synergiepotenziale, vor allem durch Kostensenkungen entstehen.⁵

Allerdings ist festzuhalten, dass der Kauf oder die Verschmelzung mit einem Unternehmen ein hohes Risiko nach sich zieht. Mehr als die Hälfte aller Akquisitionen erreichen nicht die gesetzten Ziele und sind zum Scheitern verurteilt.⁶ Hauptursachen für die Zielverfehlungen liegen sehr häufig in der Post-Merger-Phase und in den Defiziten der Due Dilligence. Die Post-Merger-Phase ist durch Probleme in der Umsetzung der Post-Merger-Integration (PMI) gekennzeichnet. Mangelnde Erfahrung vieler Führungskräfte im Umgang mit Zusammenschlüssen und unrealistische Zielvorstellungen sowie die Unterschätzung der Komplexität von Merger and Acquisitions (M&A) sind weitere Argumente.⁷ Weitere Gründe für misslungene Übernahmen sind zu hohe Kaufpreise sowie Schwierigkeiten mit der Verschmelzung von Unternehmenskulturen.⁸ Daher sollten Unternehmenszusammenschlüsse einer ganzheitlichen Betrachtung und Handhabung unterworfen werden, um die drei M&A Phasen: Planung, Durchführung und Integration erfolgreich zu durchlaufen.

Wie schon erwähnt befand sich der Tourismusmarkt jahrelang in Akquisitions- bzw. Expansions euphorie. Die Tourismusbranche zählt heute noch zu der weltweit größten Industrie und

¹ Vgl. Grube und Töpfer (2002), S. 1-6.

² Vgl. Bartoszewski (2006), S. 3.

³ Vgl. Gerds und Schewe (2006), S. 13-14.

⁴ Vgl. Picot/ Nordmeyer und Pribilla (2000), S. 53-56; Stein (1992), S. 43-45.

⁵ Vgl. Jansen (2008), S. 258-259; Lucks und Meckl (2002), S. 5-10.

⁶ Vgl. Picot et al. (2000), S. 6.

⁷ Vgl. Jansen (2008), S. 318.

⁸ Vgl. Stein (1992), S. 252-253.

gilt als der Wachstumsmarkt schlechthin.⁹ Sie schafft Arbeitsplätze und sorgt für zusätzliche Investitionen, denn der Tourismus erwirtschaftete im Jahr 2012 eine Bruttowertschöpfung von rund 214 Milliarden Euro. Dies entspricht 9,7% der gesamten Bruttowertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft.¹⁰

Auch die TUI Leisure Travel (TLT) GmbH ist stets auf Expansionskurs. Die TLT GmbH mit Sitz in Hannover wurde 1999 gegründet. Sie ist eine hundertprozentige Tochter der Leibniz-Service GmbH, die wiederum zu 100% der TUI Travel PLC gehört. Zur TLT GmbH gehören rund 560 Franchisepartner sowie 413 Filialbüros. Zum Filialvertrieb zählen die Marken Hapag-Lloyd Reisebüro, FIRST REISEBÜRO, TUI ReiseCenter und FIRST Business Travel. Mit einem Kauf der Reisebüros erweitert die TLT GmbH ihr Reisebüro-Portfolio. Hierbei kann die TLT GmbH ihre Reisebüros entweder auf dem freien Markt oder von Franchisepartnern erwerben. Vorteilhafter ist der Erwerb von einem Franchisepartner, denn diese Büros verfügen bereits über einen hohen TUI Umsatzanteil (ca. 60%), während die Reisebüros auf dem freien Markt lediglich ca. 25% TUI Umsatzanteil aufweisen. Jährlich werden 20 bis 30 Büros gekauft, verkauft oder zusammengelegt. Somit behandelt die vorliegende Masterarbeit die Frage, wie ein Akquisitionsprozess sowie die Expansionsstrategie der TLT GmbH aussieht und ob die für eine Akquisition verwendeten Kennzahlen sinnvoll sind. In diesem Hinblick wird zunächst die Entscheidungsgrundlage für jede Akquisition erläutert, um dann auf die verwendeten Kennzahlen eingehen zu können.

Hierzu werden zunächst in Kapitel Zwei die notwendigen Grundlagen und Begriffe, wie der Nachhaltigkeits- und der Akquisitionsbegriff, erläutert. Weiterhin befasst sich das Kapitel Zwei mit den unterschiedlichen Ausprägungen und Entwicklungsformen von Unternehmungsakquisitionen. Kapitel Drei stellt den idealtypischen Verlauf von Akquisitionen dar: Von der Intention über die Verhandlung bis hin zur Integration. Dieses Kapitel unterteilt sich in die drei Akquisitionsphasen Pre-Merger-, Merger- und in die Post-Merger-Phase. Wobei die Darstellung der letzten Phase den Schwerpunkt setzt. Das vierte Kapitel stellt den Praxisbezug dieser Arbeit dar. Hierbei wird zunächst das Organisationsmodell der TLT GmbH vorgestellt, um daraufhin den Akquisitionsprozess dieser Unternehmung aufzeigen zu können. In diesem Kapitel werden Fragen von der Wahl der zu kaufenden Reisebüros, über den Verlauf des Kaufes, bis hin zur Zeitdauer einer vollständigen Integration betrachtet. Weiterhin befasst sich dieses Kapitel mit den wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgskriterien einer Akquisition und mit der Expansionsstrategie der TLT GmbH. Anschließend setzt sich das fünfte Kapitel

⁹ Vgl. Kirstges (2010), S. 1.

¹⁰ Vgl. Der Deutsche Reiseverband (2012), S. 1.

mit den Fragen, welche Kennzahlen für Akquisitionsentscheidungen ausschlaggebend sind, auseinander. Hierfür erfolgt zunächst eine Vorstellung der Kennzahlen, um daraufhin im sechsten Kapitel eine kritische Würdigung, mit Hilfe eines Vergleichs zweier Reports (dem Business Case und dem Expansionsreport), dieser Kennzahlen vornehmen zu können. Hierfür stellt Kapitel Sechs zunächst zwei Akquisitionsfallbeispiele vor. Danach befasst sich dieses Kapitel mit den im jeweiligen Business Case (BC) enthaltenen Kennzahlen, um schließlich die Ergebnisse der Vergleiche präsentieren zu können. Basierend auf diesen Ergebnissen wird daraufhin mit den zentralen Kennzahlen ein Verlauf der jeweiligen Reisebüros simuliert. Dafür werden zunächst das Simulationstool und die Vorgehensweise beschrieben und dann die Simulationsergebnisse vorgestellt. Schließlich bietet das siebte Kapitel eine Zusammenfassung der Arbeit und ein kurzes Fazit.

2 Theoretische Grundlagen und Begriffe

2.1 Der Begriff Nachhaltigkeit

Das zweite Kapitel beinhaltet die theoretischen Fundamente, die die Basis für folgende Kapitel dieser Arbeit darstellen. Für ein besseres Verständnis für eine nachhaltige Akquisition werden im Folgenden zunächst die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „Akquisition“ einzeln erläutert.

Der Begriff Nachhaltigkeit ist zum Leitbegriff der internationalen Umweltpolitik geworden. Er wurde erstmals in der Forstwirtschaft aus der Not der Waldvernichtung formuliert. Eine „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“¹¹ Es wird weiterhin zwischen der ökologischen-, sozialen- und ökonomischen Nachhaltigkeit differenziert. Einen schonenden Umgang mit der Natur und der Umwelt umschreibt die ökologische Nachhaltigkeit. Sie umfasst die Sicherung von Kultur- und Landschaftsräumen und den Erhalt des Klimaschutzes sowie der biologischen Vielfalt. Die soziale Nachhaltigkeit hat das Ziel, eine auf Dauer zukunftsfähige und lebenswerte Gesellschaft zu erreichen. Die ökonomische Nachhaltigkeit meint einen dauerhaft wirtschaftlichen Erfolg. Hierbei sollen besonders die Ressourcen und die Wirtschaftsweise so angesetzt sein, dass eine dauerhafte Grundlage für Erwerb und Wohlstand gesichert ist.¹² Wenn im Folgenden von Nachhaltigkeit gesprochen wird, ist die Rede von der ökonomischen Nachhaltig-

¹¹ Studt (2008), S. 185.

¹² Vgl. Studt (2008), S. 185-186.

menfassung dieser Arbeit und dann auf Basis der Simulations- und Vergleichsergebnisse ein kurzes Fazit.

7 Zusammenfassung und Fazit

Ziel dieser Arbeit war es den Akquisitionsprozess der TLT GmbH darzustellen und zu untersuchen, ob die dafür entscheidenden Kennzahlen sinnvoll verwendet werden. Hierzu wurden zunächst essentielle Grundlagen sowie ein idealtypischer Akquisitionsprozess erläutert und darauf aufbauend dann der spezifische TLT – Akquisitionsprozess dargestellt. Es soll festgehalten werden, dass der Akquisitionsverlauf für die TLT GmbH Routine ist und vieles auf Erfahrungen basiert. Eine zentrale Rolle spielt hierbei der Akquisitionsleiter der TLT GmbH. Er kennt fast alle potenziellen Verkäufer persönlich, was besonders in der Phase der Kontaktaufnahme vorteilhaft ist. Weiterhin hat der Akquisitionsleiter ein geschultes Auge dafür welches Reisebüro für einen Zusammenschluss in Frage kommen könnte und welches Reisebüro die Akquisitionskriterien nicht erfüllt. Neben den harten Akquisitionskriterien wie z.B. der Mindestumsatz, der positive NPV, der Mindest – ROI sowie die Mindest – Payback Period, spielen auch weiche Kriterien wie die Lage, Raumausstattung und Bürozustand eine wichtige Rolle. Hierbei kommt die Betrachtung dieser weichen Faktoren, die im Zuge eines Akquisitionsprozesses der TLT GmbH entstehen, im BC zu kurz. Im BC ist der Aspekt Mitarbeiterängste und die daraus resultierenden Folgen, wie eine schlechtere Leistung und ein möglicher Kundenverlust, nicht ersichtlich. Weiterhin ist die gesamte Umstellung auf die TLT GmbH nicht im BC enthalten. Mögliche Gründe hierfür liegen daran, dass solche weichen Faktoren, wie Mitarbeiterängste und Verlust des Kundenstamms, einerseits schwer messbar sind und andererseits schwer als Kennzahlen auszudrücken sind und die dazu benötigten Information können meist nicht beschafft werden.

Zusätzlich wurde die Akquisitionsstrategie der TLT GmbH erläutert. Hierbei ist es möglich, dass die gesetzten Ziele, aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, nicht eingehalten werden können. Der Hauptgrund liegt an dem Mangel der am Markt verfügbaren Reisebüros, die alle Akquisitionskriterien der TLT GmbH erfüllen. Entscheidungsgrundlage für eine Akquisition ist jedoch der BC. Wie bereits erläutert beinhaltet dieser überwiegend harte Kennzahlen und es fehlen Kennzahlen zu den weichen Faktoren einer Akquisition. Weiterhin enthält der BC einen Basis Check, ob alle Mindestanforderungen der Finanzkennzahlen erfüllt sind und einen Check auf auffällige Veränderungen in den relevanten Kennzahlen zum Umstellungszeitpunkt. Hierbei sollen alle wichtigen Parameter während des Umstellungszeitpunkts stabil

bleiben. Werden einige Mindestanforderungen nicht erfüllt, dann wird diese Kennzahl hervorgehoben und es bedarf einer Erläuterung.

Als nächsten Schritt wurde der BC mit einem Expansionsreport, anhand von zwei Akquisitionsbeispielen, auf Plausibilität und Einhaltung der Kennzahlen verglichen. Auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse wurde eine Kennzahlensimulation durchgeführt. Ergebnis dieser Simulation ist, dass einerseits Kennzahlen sehr wichtig sind, um Aussagen treffen zu können und Vergleiche ziehen zu können, aber andererseits lediglich die Kennzahl hart zu betrachten und daraus eine Aussage zu treffen ist nicht richtig. Es sollten immer auch zu jeder Zahl die Hintergrundinformationen und alle weichen Faktoren berücksichtigt werden. Man sollte sich vorher im Klaren sein, was man wissen möchte und was die Kennzahl bedeutet, um dann die richtige Kennzahl im richtigen Zusammenhang betrachten zu können. Die im BC verwendeten zentralen Kennzahlen sowie Akquisitionsmindestanforderungen ergeben sich aus jahrelangen Erfahrungswerten und unterliegen damit einer sinnvollen Verwendung. Zudem ermöglichen die zentralen Kennzahlen im Business Case einen umfassenden und schnellen Überblick über die Performance eines Reisebüros. Weiterhin sind sie rechnerisch einfach zu ermitteln und leicht zu interpretieren. Somit stellen sie eine perfekte Hilfe für Akquisitionsentscheidungen dar. Wie viele und welche Kennzahlen für Akquisitionsentscheidungen aufgenommen werden hängt von den Unternehmenszielen ab. Sollten im Laufe der Zeit weitere Kennzahlen in den BC mit aufgenommen werden, dann sollten diese kurz, übersichtlich, relevant und gewünscht sein. Bevor jedoch neue Kennzahlen in Akquisitionsentscheidungen einfließen können, sollte eine Bedarfsanalyse, die feststellt, welche Informationen wirklich benötigt werden, erstellt werden. Es gilt also die Aufnahme einer neuen Kennzahl oder die Eliminierung einer bereits bestehender, sehr sorgfältig zu prüfen.