

European School of Business

Ulrike Oeser

M&A als strategische Option für Zeitarbeitsunternehmen

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 31

SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Ulrike Oeser

M&A ALS STRATEGISCHE OPTION FÜR ZEITARBEITSUNTERNEHMEN

Schriftenreihe des ESB Research Institute
Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 31

ibidem-Verlag
Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-549-7.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5549-1

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Danksagung

Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle bei all denen, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen der Diplomarbeit beigetragen und die Realisierung dieser Studie ermöglicht haben.

Mein besonderer Dank gilt Christof Huth, Geschäftsführer von L.E.K. Consulting, für die gewährte Hilfe bei der Themenfindung, sein stetes Interesse am Fortgang der Studie und die Bereitstellung von Arbeitsmitteln und Recherchertools.

Des weiteren danke ich Broder Abrahamsen und Jörg Mühl, L.E.K. Consulting, für ihren praxisorientierten Input und ihre kritische Durchsicht vorliegender Studie.

Daneben ist das Zustandekommen der Studie zu einem wesentlichen Teil der Unterstützung durch Führungskräfte von Unternehmen zu verdanken, die sich bereit erklärten, in Interviews detaillierte Auskünfte über ihre Strategien und Akquisitionserfahrungen zu geben.

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	X
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XI
ZUSAMMENFASSUNG.....	XIV

EINLEITUNG.....	1
Themeneinführung	1
Problemstellung und Zielsetzung	1
Aufbau der Studie	2
1 EINFÜHRUNG IN DIE ZEITARBEITSBRANCHE	3
1.1 Begriffserklärung	3
1.1.1 Personaldienstleistungen	3
1.1.2 Zeitarbeit	4
1.1.3 Abgrenzung von anderen Methoden des flexiblen Personaleinsatzes	5
1.2 Gesetzliche Rahmenbedingungen von Zeitarbeit in Deutschland.....	6
1.3 Vor- und Nachteile von Zeitarbeit.....	8
1.3.1 Vor- und Nachteile von Zeitarbeit für den Arbeitnehmer	8
1.3.2 Vor- und Nachteile von Zeitarbeit für das Kundenunternehmen	9
1.4 Marktüberblick	10
1.4.1 Anteil Deutschlands am Weltmarkt	10
1.4.2 Entwicklung des deutschen Marktes.....	11
1.4.3 Penetration.....	12
1.5 Einflussfaktoren auf die Entwicklung der Branche	14
1.5.1 Gesamtwirtschaftliche Entwicklung	14
1.5.2 Gesetzliches Umfeld	15
1.6 Wettbewerbsstruktur.....	17

1.6.1	Marktsegmente	17
1.6.2	Anzahl der Anbieter	19
1.6.3	Größenstruktur der Anbieter	20
1.6.4	Marktanteile der Top 15 in Deutschland.....	21
1.7	Entwicklungen und Entwicklungsperspektiven auf der Anbieterseite.....	22
1.7.1	Wichtige Entwicklungen der letzten Jahre.....	22
1.7.2	Aktuelle Trends	24
1.7.3	Zukünftige Entwicklungen.....	26
2	WACHSTUM DER ZEITARBEITSUNTERNEHMEN	29
2.1	Wachstumsrichtungen	29
2.2	Wachstumsformen	31
2.2.1	Internes Wachstum.....	31
2.2.2	Externes Wachstum.....	32
2.3	Analyse der gewählten Wachstumsstrategien	33
2.3.1	Überblick über die bisher gewählten Wachstumsformen	34
2.3.2	Überblick über getätigte Akquisitionen	35
2.3.3	Zukünftige Wachstumsstrategien.....	36
2.4	Kritische Beurteilung der Wachstumsformen	37
2.4.1	Vorteile von organischem Wachstum	37
2.4.2	Nachteile von organischem Wachstum.....	38
2.4.3	Vorteile von externem Wachstum.....	39
2.4.4	Nachteile von externem Wachstum	40
2.4.5	Wahl der richtigen Wachstumsform	40
2.5	Motive und Strategien für organisches Wachstum.....	41
2.5.1	Begründungen für die Wahl des internen Wachstums.....	41
2.5.2	Methoden zur erfolgreichen Realisierung organischen Wachstums.....	43
3	MOTIVE UND VORGEHEN BEI EXTERNEM WACHSTUM	45
3.1	Ablauf und Struktur einer M&A Transaktion	45
3.1.1	Beim Unternehmenskauf beteiligte Personen.....	45

3.1.2	Der Akquisitionsprozess im Überblick	45
3.2	Das Phasenmodell des Akquisitionsprozesses	46
3.2.1	Strategische Analyse- und Konzeptionsphase	46
3.2.2	Phase der Kandidatensuche.....	48
3.2.3	Voruntersuchung zum Kauf.....	50
3.2.4	Vertragliche Phase	51
3.2.5	Integrationsphase.....	52
3.3	Übernahmefinanzierung.....	53
3.3.1	Finanzierungsmöglichkeiten	53
3.3.2	Gewählte Finanzierungsformen	53
3.3.3	Rolle von Private Equity Firmen	54
3.4	Akquisitionsoptionen	56
3.4.1	Akquisitionsrichtung	56
3.4.2	Größe des Akquisitionsobjekts	58
3.5	Beobachtete Akquisitionsmotive: Fallbeispiele.....	59
3.5.1	Eintritt in andere Segmente im Bereich Arbeitnehmerüberlassung.....	59
3.5.2	Zugang zu Mitarbeiterressourcen.....	60
3.5.3	Schließen geographischer Lücken	61
3.5.4	Stärkung des bestehenden Angebots.....	62
3.5.5	Internationalisierung	63
3.5.6	Vom Zeitarbeitsunternehmen zum Personaldienstleister	64
4	ERFOLGS- UND MISSERFOLGSFAKTOREN	67
4.1	Messung des Akquisitionserfolgs.....	67
4.1.1	Erfolgsmessung anhand von Jahresabschlusszahlen	67
4.1.2	Erfolgsmessung anhand von Managementbefragungen	69
4.1.3	Erfolgsmessung anhand der desinvestitionsorientierten Untersuchung	71
4.1.4	Erfolgsmessung anhand von Börsenkursen	71
4.2	Erfolgseinschätzung nach Akquisitionsrichtung	72
4.2.1	Ergebnisse empirischer Untersuchungen	72
4.2.2	Erfolgseinschätzung der befragten Marktteilnehmer.....	72
4.3	Erfolgsfaktoren.....	75

4.3.1	Akquisition in früher Lebenszyklusphase der Branche	75
4.3.2	Professionalität bei der Akquisitionsplanung	76
4.3.3	Vereinbarkeit der Unternehmenskulturen.....	76
4.3.4	Integrationsplanung.....	77
4.4	Risiken und Problembereiche	77
4.4.1	Fehleinschätzung bzgl. der Unternehmensausrichtung.....	77
4.4.2	Kulturelles Risiko.....	78
4.4.3	Verlust von Kunden	79
4.5	Maßnahmen zur Risikominimierung.....	80
4.5.1	Earn-Out-Methode	81
4.5.2	Cultural Due Diligence	82
4.5.3	Vertragliche Bindung der Schlüsselmitarbeiter und Manager.....	82
4.5.4	Intensive Gespräche mit Belegschaft und Kunden	83
4.5.5	Monetäre und ideelle Anreize für Mitarbeiter	83
5	ZUSAMMENFASSUNG	85
	LITERATURVERZEICHNIS	89
	ANLAGEVERZEICHNIS.....	99

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BZA	Bundesverband Zeitarbeit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CEO	Chief Executive Officer
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
d.h.	das heißt
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EKR	Eigenkapitalrendite
F&E	Forschung und Entwicklung
GKR	Gesamtkapitalrendite
i.d.R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
M&A	Mergers & Acquisitions
N/A	not available
o.V.	ohne Verfasser
PSA	Personal-Service-Agentur
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Angebotspektrum in der Personaldienstleistung.....	3
Abb. 1.2:	Die Zeitarbeits-Dreieckskonstellation.....	4
Abb. 1.3:	Überblick über Methoden des flexiblen Personaleinsatzes.....	6
Abb. 1.4:	Meilensteine in der Geschichte der Zeitarbeit in Deutschland (1962–2004).....	7
Abb. 1.5:	Herkunft der Zeitarbeitnehmer (2003).....	8
Abb. 1.6:	Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit.....	9
Abb. 1.7:	Geographische Aufteilung des weltweiten Branchen- umsatzes (2003).....	11
Abb. 1.8:	Entwicklung des deutschen Zeitarbeitsmarktes (1990–2006).....	12
Abb. 1.9:	Entwicklung der Penetration von Zeitarbeitnehmern in Deutschland zwischen 1996 und 2004.....	13
Abb. 1.10:	Vergleich internationaler Penetrationsraten von Zeitarbeit 2004...	13
Abb. 1.11:	Deutsches BIP-Wachstum und Wachstum des Zeitarbeitsmarktes (1992–2003).....	14
Abb. 1.12:	Überblick über Segmentierungsmöglichkeiten der Zeitarbeitsunternehmen.....	17
Abb. 1.13:	Positionierung der Zeitarbeitsunternehmen bzgl. Umsatz und Spezialisierungsgrad	18
Abb. 1.14:	Entwicklung registrierter Verleihbetriebe in Deutschland (1996–2004).....	19
Abb. 1.15:	Größe der Zeitarbeitsunternehmen nach Anzahl beschäftigter Arbeitnehmer (2003).....	20
Abb. 1.16:	Marktanteile von Personaldienstleistern in Deutschland (2003)....	21
Abb. 1.17:	Entwicklung der Marktanteile der Top 5 (1995–2003).....	23
Abb. 1.18:	Entwicklung der Anzahl an Insolvenzen von Personaldienstleistern (1995–2002).....	24
Abb. 1.19:	Branchenzyklus.....	27
Abb. 2.1:	Produkt-/Markt-Matrix nach Ansoff.....	29
Abb. 2.2:	Überblick über verschiedene Wachstumsformen.....	31

Abb. 2.3:	Historische Wachstumsformen der Top 18 in Deutschland.....	34
Abb. 2.4:	Überblick über Akquisitionen mit deutscher Beteiligung (1998–2004).....	35
Abb. 2.5:	Zukünftige Wachstumsformen der Top 18 in Deutschland.....	36
Abb. 2.6:	Kriterien für Entscheidungen bzgl. der Wachstumsform.....	37
Abb. 3.1:	Die Phasen des Akquisitionsprozesses im Überblick.....	46
Abb. 3.2:	Die strategische Analyse- und Konzeptionsphase im Überblick....	47
Abb. 3.3:	Der Auswahltrichter des Screeningprozesses.....	49
Abb. 3.4:	Ablauf der Voruntersuchungs- und Bewertungsphase (vereinfacht).....	50
Abb. 3.5:	Vertragliche Phase des Akquisitionsprozesses im Überblick.....	51
Abb. 3.6:	Überblick über Elemente der Integrationsphase.....	52
Abb. 3.7:	Ausgewählte Beteiligungen von Finanzinvestoren im deutschsprachigen Raum.....	55
Abb. 3.8:	Akquisitionsrichtungen der Zeitarbeitsunternehmen.....	57
Abb. 3.9:	Schematisierung der Akquisitionsoptionen bzgl. der Größe des Akquisitionsobjekts.....	58
Abb. 3.10:	Kurzprofil von Dekra Arbeit und dem akquirierten Unternehmen Abakus.....	60
Abb. 3.11:	Kurzprofil von Amadeus Fire und dem akquirierten Unternehmen Steuer-Fachschule Dr. Endriss & Co. KG.....	61
Abb. 3.12:	Kurzprofil Trenkwalder und der in Deutschland akquirierten Unternehmen.....	62
Abb. 3.13:	Kurzprofil von Randstad und dem akquirierten Unternehmen Time Power.....	63
Abb. 3.14:	Kurzprofil von Hays und dem akquirierten Unternehmen Ascena	64
Abb. 3.15:	Kurzprofil von Amadeus Fire und dem akquirierten Unternehmen Föhr Personalberatung.....	65
Abb. 4.1:	Entwicklung der Eigen- und Gesamtkapitalrendite: Amadeus Fire und DIS (1998–2003).....	68

Abb. 4.2:	EBIT-Entwicklung von Amadeus Fire und DIS (1998–2003).....	69
Abb. 4.3:	Managementeinschätzung des Akquisitionserfolgs.....	70
Abb. 4.4:	Einschätzung der Erfolgsaussichten nach Akquisitionsmotiven....	73
Abb. 4.5:	Einflussfaktoren auf den Akquisitionserfolg.....	75

Zusammenfassung

In der Zeitarbeitsbranche ist in den nächsten Jahren mit einem verstärkten Wachstum und mit Veränderungen in der momentan noch stark fragmentierten Unternehmenslandschaft zu rechnen.

Vor dem Hintergrund eines Wandels der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation stehen Manager von Zeitarbeitsunternehmen vor der Herausforderung die richtige Wachstumsstrategie zu wählen. Vorliegende Studie soll dabei als Hilfestellung dienen, indem die Wachstumsformen, die verfolgten Ziele, die entstandenen Probleme und die Erfolgswahrscheinlichkeit der verschiedenen Strategien analysiert werden. Hierzu wurden 13 Zeitarbeitsunternehmen zu ihrer Wachstumspolitik und ihren Akquisitionserfahrungen befragt.

Die Analyse ergab, dass Akquisitionen sowohl in der Vergangenheit als auch in der Zukunft die bevorzugte Wachstumsform darstellten und darstellen werden.

Aufgrund von Besonderheiten der Kunden-, Mitarbeiter- und Wettbewerbseinflüsse und verschiedenen Positionierungen der einzelnen Unternehmen kann keine allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, welche Wachstumsform als die erfolgsversprechendste einzuschätzen ist.

Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung lässt sich dennoch festhalten, dass Akquisitionen bevorzugt dann in Erwägung gezogen werden sollten, wenn sie das Portfolio der eigenen Servicedienstleistungen erweitern oder neue geographische Märkte erschließen. Unternehmen, deren Wachstumsstrategie auf dem Ausbau ihrer Marktposition in bestehenden Geschäftsfeldern basiert, sollten sich tendenziell verstärkt auf organisches Wachstum konzentrieren.

Entscheiden sich Zeitarbeitsunternehmen für externes Wachstum, so ist es ratsam, einen besonderen Schwerpunkt auf die Überprüfung der Kompatibilität der Unternehmenskulturen und die intensive Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern zu legen.