

# GEA 2005

## Shareholder Value Orientierung und veränderte Handlungsbedingungen in den Aufsichtsräten



Vortrag zur Tagung der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten der GEA AG sowie der Westfalia Separator AG  
29. - 31.08.2001 in Marienfeld

- Dr. Heinz-Rudolf Meißner, FAST e.V. Berlin -

FORSCHUNGSGEMEINSCHAFT  
FÜR AUSSENWIRTSCHAFT,  
STRUKTUR- UND  
TECHNOLOGIEPOLITIK e.V.



Schöneberger Str. 19  
D-10963 Berlin  
Tel.: +49 (0)30 26550213  
Fax: +49 (0)30 26550215  
email: meissner-fastev@t-online.de  
homepage: www.fastev-berlin.de

# Die GEA AG in der historischen Entwicklung bis 1998

## Update aus 1997

- 1993 bis 1995 durchläuft die GEA AG eine Phase der Großakquisitionen (Niro, Kühlautomat, Westfalia Separator und Tuchenhagen) - regionaler Schwerpunkt ist Europa; darüber hinaus erfolgten eine Reihe von kleinen Akquisitionen außerhalb Europas
- Unternehmens- und vor allem Führungsstrukturen werden verändert: von der Unternehmensgruppe zur Holdingstruktur mit 9 Geschäftsbereichen und zentraler strategischer wie finanzieller Entscheidungskompetenz
- trotz globaler Ausrichtung sind Ende 1996 82,8% der Beschäftigten in europäischen Konzernteilen beschäftigt - und mehr als 2/3 der Umsätze werden in Europa getätigt
- die Strategie des Konzerns wird definiert als:
  - ✚ Entwicklung zum **global player** durch gezielte Akquisitionen und Erschließung von vor allem südostasiatischen Märkten
  - ✚ vom Komponenten- hin zum **Systemanbieter**
  - ✚ bei weltweiter **Kostenführerschaft**
- Anfang 1999: Eigentümerwechsel

# Die Integration in die mg

- Übernahme von 74,85% der Stammaktien der GEA AG von O. Happel (Aktientausch) - O. Happel wird mit 9,9% der Stammaktien zum größten Anteilseigner von mg neben Deutscher Bank (9,1%), Dresdner Bank (9,4%), Kuwait (9,0%), Allianz (2,8%) sowie DaimlerChrysler (1,3%)
- sowohl mg als auch GEA sind als Holdinggesellschaften mit operativen Geschäftsbereichen und strategischen Geschäftseinheiten organisiert
- GEA wird mit 57 in- und 226 ausländischen Tochtergesellschaften Teilkonzern des Bereichs mg engineering (neben Lurgi)
- vorgesehen ist die Erschließung von Synergien im Bereich engineering im Volumen von 77 Mio. Euro
  - ✚ Innovationsmanagement (Bündelung der F&E-Ressourcen)
  - ✚ gemeinsame (weltweite) Beschaffung - Volumen 1997/98 = 7,5 Mrd. DM
  - ✚ wechselseitige Zulieferung und Fertigung (cross selling)
  - ✚ einheitliche Führung und Prozessverantwortung
- Lurgi als Anlagenbauer und GEA als Systemlieferant bilden zusammen einen global ausgerichteten Anlagenbau-Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 10 Mrd. DM und verbessern ihre Wettbewerbsposition durch Größe
- es ergibt sich folgende Organisationsstruktur: 

# mg-Konzernstruktur nach GEA-Integration (1999)

## mg technologies

### mg engineering

#### Lurgi

Metallurgie

Oil-Gas-Chemie  
Life Science

Umwelt

Kraftwerks- und  
Energietechnik

Polymere /  
Fasern

Service

#### GEA

Kältetechnik **R**

Flüssigkeits-  
verarbeitung **L**

Trocknungs-  
technik **T**

Spezialprodukte **S**

Mechanische  
Trenntechnik **M**

Landtechnik **D**

Wärmetechnik **W**

Energietechnik **E**

Lufttechnik **A**

### mg chemie

#### Dynamit Nobel

Sprengmittel /  
Pharma

Kunststoffe

Hochleistungs-  
keramik

Spezialitäten-  
chemie

Pigmentchemie

#### Chemag

Handel

Distribution

Quelle: mg - gea /Auf dem Weg in neue Dimensionen  
Informationen zur Integration von mg und GEA

# Strategische Orientierung der Metallgesellschaft 1999

Zitat K.-J. Neukirchen (Interview der Süddt. Zeitung, 18.03.1999)

- „Die Metallgesellschaft befindet sich ... auf dem Weg vom rohstofforientierten Konglomerat zum innovativen Technologiekonzern.
- Künftig wollen wir uns auf die zwei Gebiete Engineering und Chemie konzentrieren. ...
- Der Anlagenbau soll einen Umsatzbeitrag von etwa 54% leisten, die Chemieaktivitäten sollen 46% beisteuern. ...“

*Frage: In welche Richtung sind denn weitere Zukäufe denkbar, möglicherweise auch im Ausland?*

- „Ein Zukauf ist in etwa so wie ein gutes Abendessen mit zwei Flaschen Rotwein. Anschließend muß man sich ein bisschen erholen.“

# Beherrschungsvertrag zur Realisierung der Integration

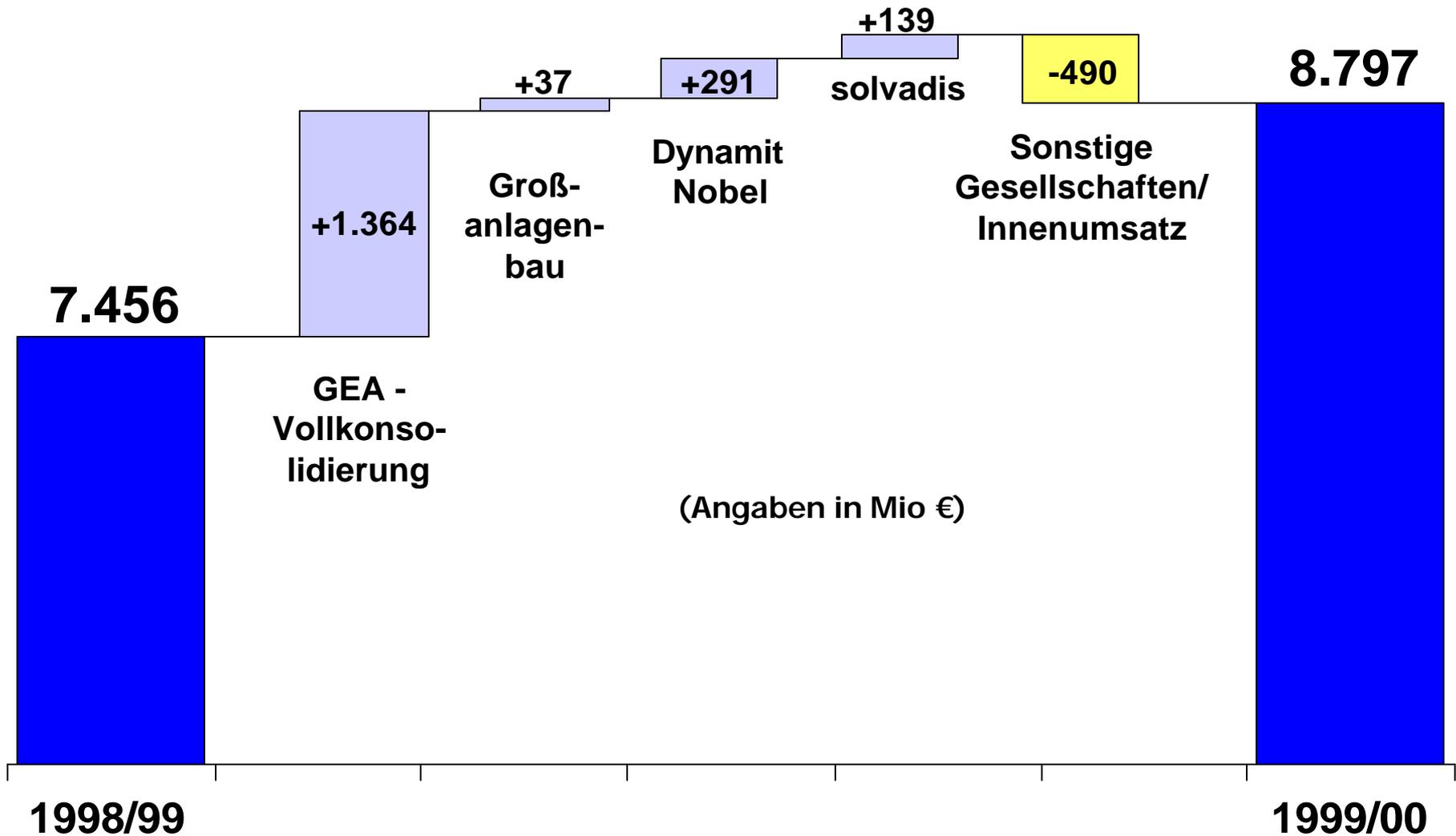
- aus der Konzernperspektive der mg technologies ag gab es zum Abschluss des Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrages keine Alternative
- er wird als notwendige Voraussetzung zur vorgesehen Integration der GEA AG in den Konzern (insb. Bereich engineering) gesehen
- konkret geht es um die Weisungsrechte der Konzernspitze an den Vorstand der GEA AG
- mit Abschluss des Beherrschungsvertrages entfällt für den Vorstand der GEA AG die Verpflichtung entsprechend den Regelungen des Aktiengesetzes, auf den Ausgleich von nachteiligen Auswirkungen von Entscheidungen des beherrschenden Unternehmens auf das beherrschte Unternehmen zu achten und im laufenden Geschäftsjahr für einen Ausgleich zu sorgen (monetär oder in Form von Rechten)
  - ✚ Alternativen nach § 291, 292 AktG (Vertragsregelungen) nicht handhabbar
  - ✚ Eingliederung der GEA AG in den mg-Konzern aufgrund des Anteils der Stammaktien mittlerweile möglich (Voraussetzung: 95% Anteilsbesitz /zur Zeit werden ca. 99% der Stammaktien gehalten)
  - ✚ Verschmelzung aufgrund nicht nutzbarer Verlustvorträge der mg z.Z. sinnvoll; aber:  
**Verschmelzung wird angestrebt !!!** (unter Wegfall der bisherigen Holdingstruktur?)

# Umstrukturierungen / Konzernumbau 1999/2000

- **Differenzierung** des Anlagenbaus Lurgi in drei Bereiche
  - ✦ Lurgi, Lurgi-Lentjes und Zimmer; verbunden mit einer Restrukturierung (Personalabbau: 1.038 Mitarbeiter) und **Wegfall der Lugi-Holding und damit des KBRs sowie des AR, d.h. der langjährigen mitbestimmungsrechtlichen Strukturen**
- **Bereinigungen im Portfolio (Desinvestitionen)**
  - ✦ Metallhandelsges. MG plc. (Restanteile); Rheinzink (reduziert auf 25%-Beteiligung); Kessler + Luch (100%); Chemson-Gruppe (100%); Lurgi Bamag (100%); Weidleplan Consulting (100%); Lurgi Aktivkohle (100%); Hoesch Dürener Dach- und Fassadentechnik (100%); GEA Till (100%); Käserei-Aktivitäten von Damrow; Lurgi Metallurgie (100%)
  - ✦ Umbenennung des Geschäftsbereiches Chemag in solvadis
- **Akquisitionen**
  - ✦ 1998/1999/2000: Cyprus Foote /US und Brent (1.305 Mio. Euro) zu Dynamit Nobel; Babson Bros. /UK zu GEA (Westfalia); Pharma-Sparte der GEI International /UK zu GEA; FES-Division von Thermo Power /NA (141 Mio. Euro)
  - ✦ 2000/2001: Sylachim /F (Pharma)
- **Umgruppierungen**
  - ✦ Abgabe von 35 US-Gesellschaften der GEA AG an mg technologies ag (Umsatzvolumen von 536,5 Mio. Euro), um Verlustvortrag in Anspruch nehmen zu können - keine Auswirkung auf das operative Geschäft, aber auf die **Optik sowie de jure**
  - ✦ Tuchenhagen Pharma von GEA AG an Lurgi Life Science
  - ✦ Standard Fasel Lentjes, Utrecht von mg technologies ag an GEA AG

# Veränderungsgrößen des Umsatzes mg-Konzern

Quelle: Bilanzpressekonferenz mg, Febr. 2001

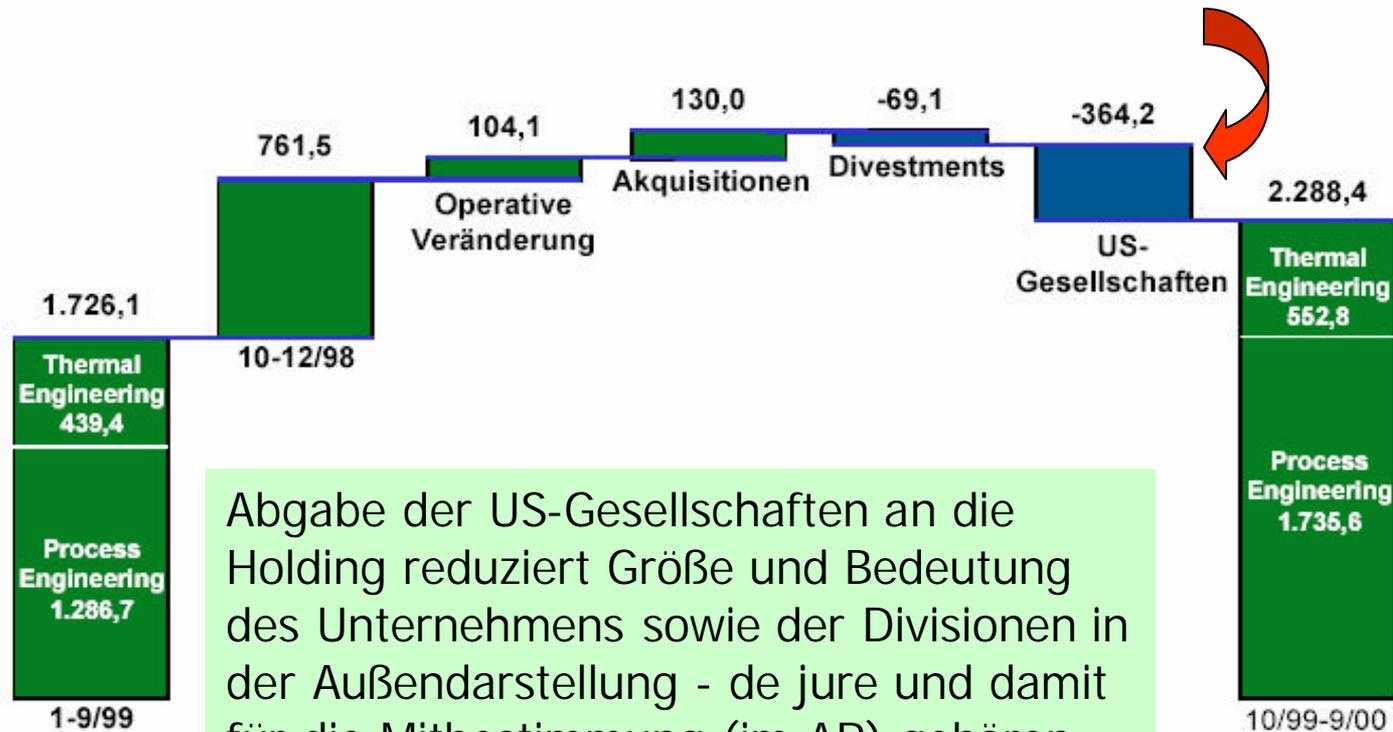


# GEA Umsatzentwicklung

Quelle: GEA Pressekonferenz März 2001



## Umsatz GEA-Konzern



Abgabe der US-Gesellschaften an die Holding reduziert Größe und Bedeutung des Unternehmens sowie der Divisionen in der Außendarstellung - de jure und damit für die Mitbestimmung (im AR) gehören die Gesellschaften nicht mehr zur GEA AG

Mio. Euro

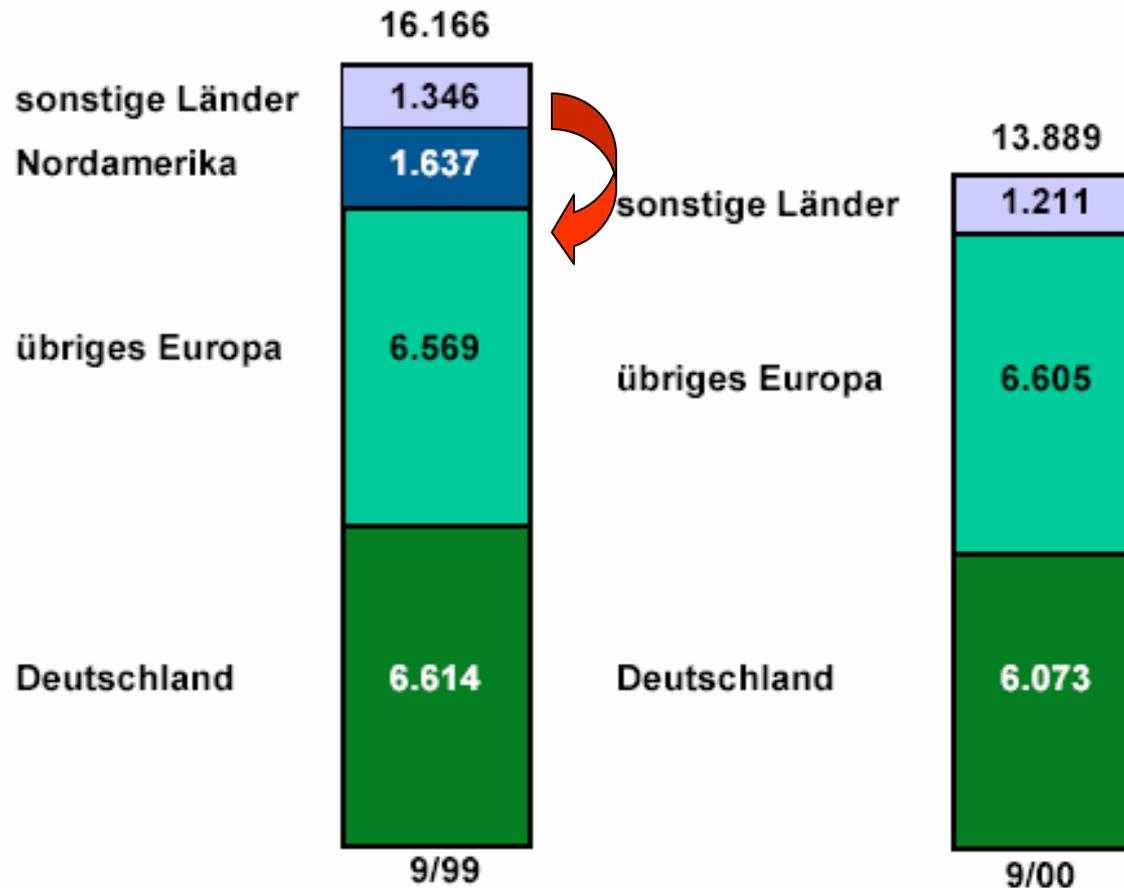
PK, 13.03.2001

Chart-4

# Veränderung der Beschäftigung nach Regionen

## Mitarbeiter nach Regionen

Quelle: GEA Pressekonferenz März 2001

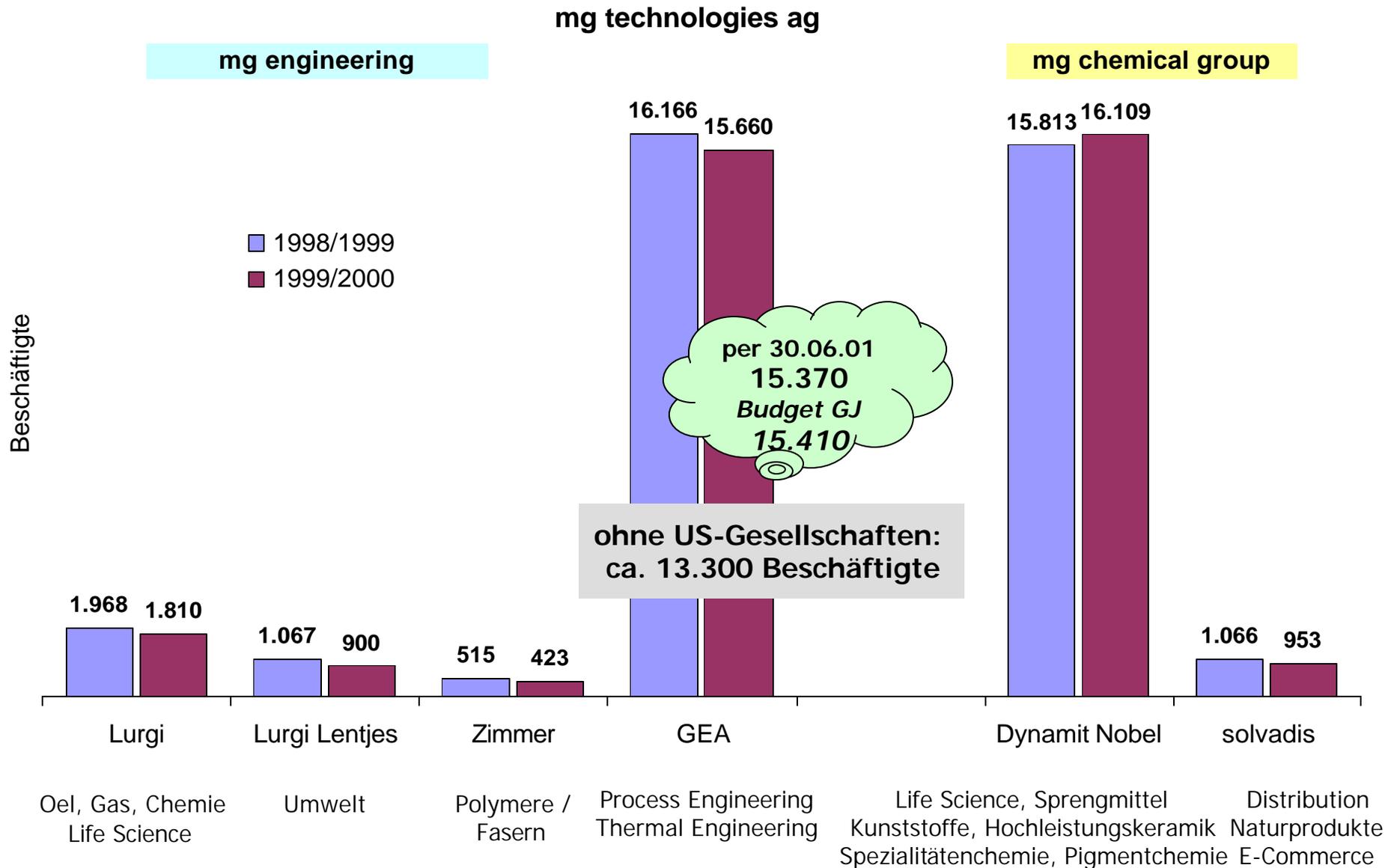


nach wie vor ist GEA auf Europa konzentriert - die außereuropäischen Aktivitäten sind für einen global player gering und werden durch die Ausgliederung der US-Gesellschaften zumindest optisch noch geringer

# Stellenwert / Bedeutung der GEA AG im mg-Konzern

- die GEA AG repräsentiert im mg-Konzern zum Ende des GJ 1999/2000
  - + 32,4% des Umsatzvolumens und
  - + 43,7% der Beschäftigtensie entspricht damit in den Größenverhältnissen Dynamit Nobel  
(siehe hierzu die nachfolgenden Grafiken)
- damit ist die GEA AG die zweite strategische Säule im mg-Konzern, die auch (im Gegensatz zum Anlagenbau) den geforderten Beitrag zum Ergebnis bringt - allerdings mit unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen Divisionen (Restrukturierung, Akquisitionen, Veräußerungen etc.)
  - + aktuelle Entwicklungen stärken jedoch den Chemie-Bereich und lösen dieses am Ende des Geschäftsjahres 1999/2000 tendenziell noch bestehende „Gleichgewicht“ auf
  - + aufgrund der AR-Besetzung sowie des Beherrschungsvertrages bestehen eingeschränkte Handlungs- und Entscheidungskompetenzen
- die Westfalia Separator AG repräsentiert im Rahmen der GEA AG die M-Division:
  - + hoch profitabel, wachstumsstark, innovativ und mit hohen FuE-Aufwendungen für die Zukunft
  - + aber mit eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungskompetenzen

# Beschäftigungsstruktur mg-Konzern (2000)



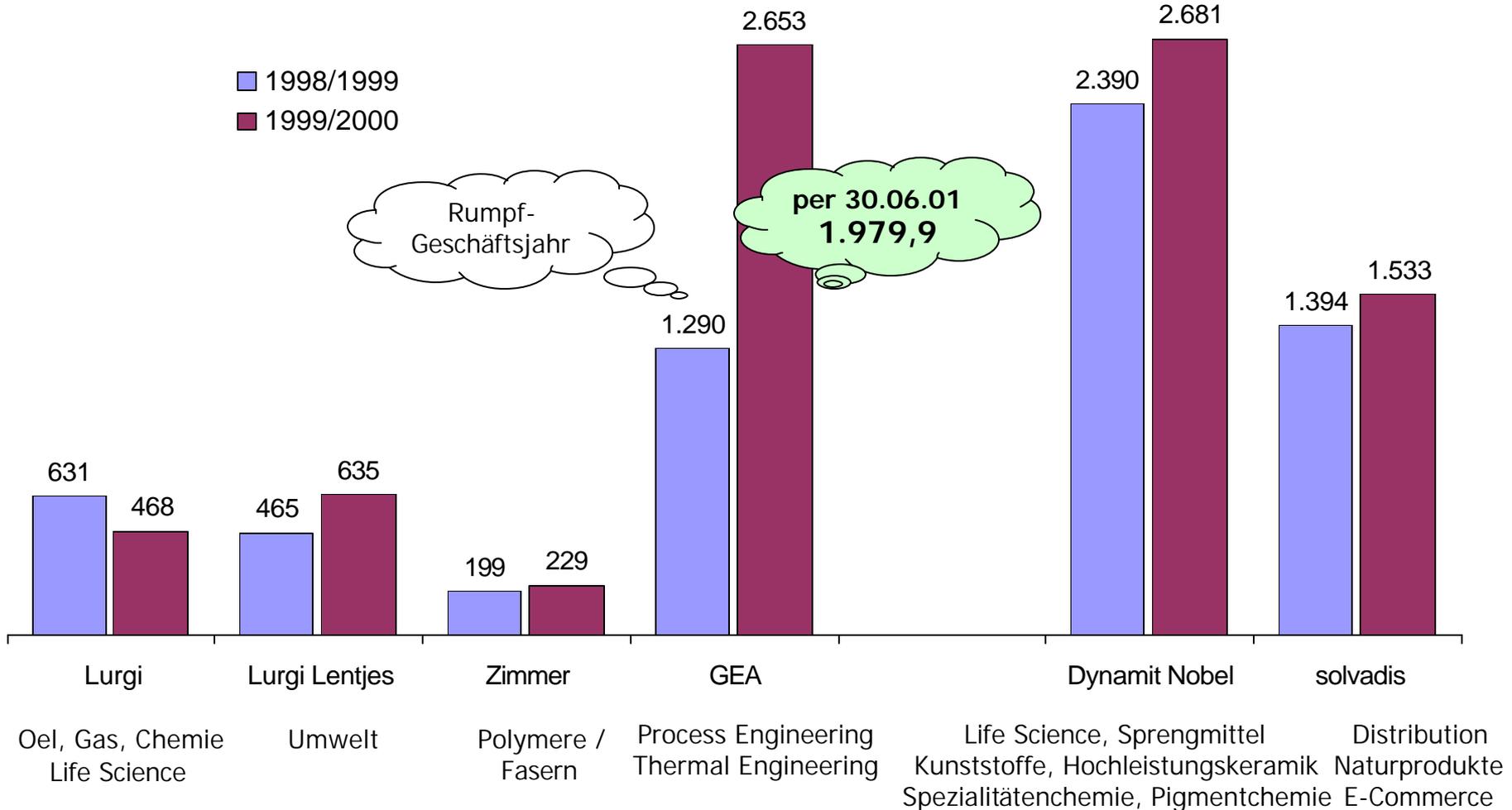
# Umsatzstruktur mg-Konzern (2000)

## mg technologies ag

mg engineering

mg chemical group

Umsätze in Mio. Euro



Oil, Gas, Chemie  
Life Science

Umwelt

Polymere /  
Fasern

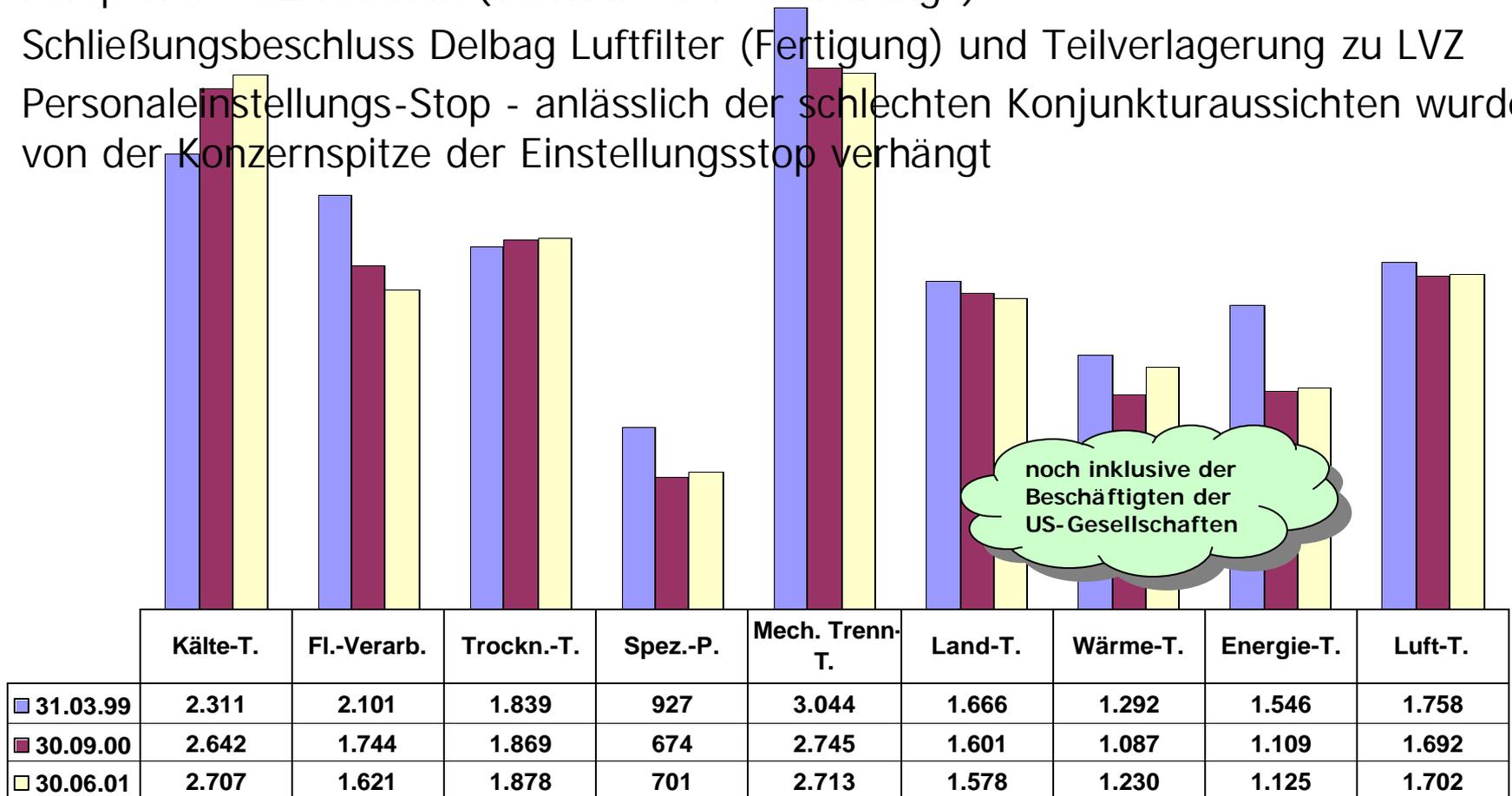
Process Engineering  
Thermal Engineering

Life Science, Sprengmittel  
Kunststoffe, Hochleistungskeramik  
Spezialitätenchemie, Pigmentchemie

Distribution  
Naturprodukte  
E-Commerce

# Jüngste Entwicklungen + Beschäftigungsvolumen der Divisionen

- Auflösung des Bereiches Spezialprodukte (S-Division)
  - ✚ Verkauf von GEA Canzler im Verhandlungsstadium / Zuordnung von Ecoflex zur P-Division / Rest der Unternehmen zur Trocknungstechnik
- Perspektive GEA-Finnah (Verkauf oder Schließung?)
- Schließungsbeschluss Delbag Luftfilter (Fertigung) und Teilverlagerung zu LVZ
- Personaleinstellungs-Stop - anlässlich der schlechten Konjunkturaussichten wurde von der Konzernspitze der Einstellungsstop verhängt



# Shareholder Value und Steuerungskennziffern

## ■ Shareholder Value

- ✚ Diskussion und Umsetzung in den USA seit Mitte der 80er Jahre (Rappaport 1979 /1986) - Cash-flow und daraus abgeleitete Größen als Bewertungsmaßstab
- ✚ Triebkraft: Finanzmarktorientierung geprägt durch institutionelle Anleger (Investmentbanken und Pensionsfonds) in Verbindung mit veränderten, internationalisierten Finanzierungsstrukturen von Großunternehmen
- ✚ Redefinition des Verhältnisses sowie der Rollen Eigentümer - Management
- ✚ Instrument: neue Vergütungssysteme für das Topmanagement (Aktienpakete und Optionen) - im weiteren Verlauf bei high-tech-Unternehmen stock-options-Programme für weitere Ebenen der Führungskräfte bis z.T. hin zu Belegschaften

## ■ Schlagworte

- ✚ Verschlankung der Unternehmen auf Kernkompetenzen, Downsizing, Outsourcing (Abstoßen unrentabler Bereiche), keine Quersubventionierung zwischen Geschäftsbereichen

## ■ Wirkungen

- ✚ Ausrichtung der Unternehmen am Börsenkurs (Steigerung des so definierten Unternehmenswertes) mit
- ✚ sehr kurzfristiger Orientierung an Quartalsergebnissen und
- ✚ zu Lasten von FuE-Ausgaben und längerfristig orientierte Wachstumsstrategie sowie
- ✚ zu Lasten der Stakeholder (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden)

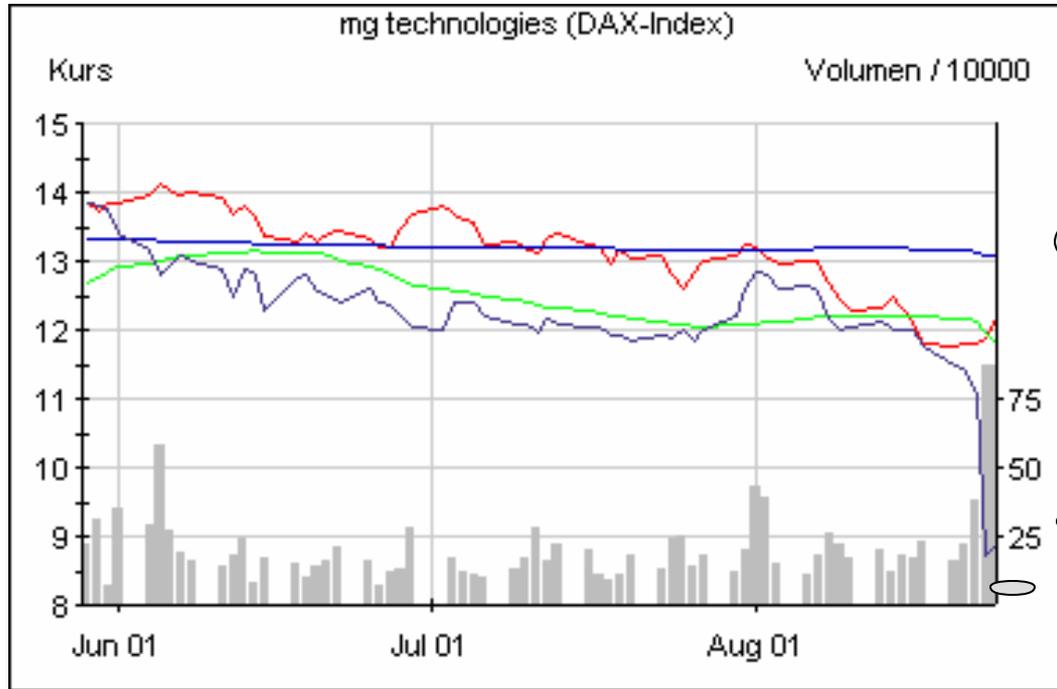
# Im Blickpunkt: Der Aktienkurs

- entscheidendes Maß zur Bewertung des Unternehmens ist die Entwicklung des Aktienkurses geworden - hierin drückt sich die **Einschätzung** des Kapitalmarktes und seiner Akteure (Aktienbesitzer und Analysten) zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aus
  - ✚ mit der Orientierung auf eine unsichere Zukunft geht es letztlich um Spekulation - aber zumeist auch um sehr viel Geld
  - ✚ zu fragen ist hier nach der Rolle von Analysten: welche Informationen haben sie, welche Empfehlungen sprechen sie aus, für wen arbeiten sie ??? (*Das Handeln der Deutschen Bank im Zusammenhang mit der T-Aktie ist ein beredtes Beispiel!!!*)
  - ✚ wodurch wird der Aktienkurs eines Unternehmens wesentlich bestimmt? (Weniger von realen Unternehmensprozessen und Erfolgen /Misserfolgen, sondern von Bewertungen, Einschätzungen und Spekulationen sowie gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen)
- Analysten fordern von den Unternehmen
  - ✚ Konzentration auf Kernkompetenzen
  - ✚ Definition von klaren Zielgrößen (z.B. Eigenkapitalrendite)
  - ✚ Bilanzierung nach international anerkannten Regeln und Veröffentlichung von Quartals- und Segmentergebnissen !!!
  - ✚ aktive Informationspolitik in Richtung Kapitalmarkt (Investor-Relations) sowie frühzeitige Informationen über Krisentendenzen
  - ✚ kapitalmarktorientierte Anreizsysteme für das Management

# Marktkapitalisierung - der virtuelle Wert

- die Diskussion um die Aktienkursentwicklung und der daraus abgeleitete virtuelle Marktwert eines Unternehmens wird häufig als Argument für die Qualität des Unternehmens (aus Sicht der Kapitalanleger, Aktionäre und Analysten) herangezogen
- Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologiebranche insbesondere der USA haben in der Vergangenheit eine atemberaubende Entwicklung hinter sich gebracht - die allerdings mit dem Platzen der Börsenblase in den USA zu einer virtuellen Wertvernichtung von 70 bis 90% der Unternehmenswerte geführt hat
  - ✚ Cisco-Systems katapultierte sich z.B. zum wertvollsten Unternehmen der Welt (verbunden mit Unternehmenswachstum, Akquisitionen und Profitabilität) - der Aktienkurs stürzte aber wie bei vielen Unternehmen dieser New Economy seit Frühjahr 2000 rapide ab - Folge sind Massenentlassungen, Restrukturierungen, Werkschließungen
- Marktkapitalisierung im Vergleich (Jahr 2000 in Mrd. US-\$): Während der Mischkonzern General Electric auf 475 Mrd. \$ kommt, beträgt dieser Wert für DaimlerChrysler 43 Mrd. und für Volkswagen lediglich 16,5 Mrd. \$; Ende 2000 lag die **Marktkapitalisierung von mg technologies bei 2,5 Mrd. Euro**

# Aktien-Chart mg technologies ag



Schlusskurs am  
23.08.2001 = 8,74 Euro  
24.08.2001 = 8,90 Euro

- ✚ die Aktienkursentwicklung des mg Konzerns verläuft seit dem Jahreswechsel 1999/2000 deutlich unterhalb des DAX-Xetra-Wertes - eine Entwicklung, die trotz aller Shareholder Value Orientierung der Konzernstrategie das Misstrauen des „Kapitalmarktes“ widerspiegelt und die Strategie des mg-Vorstandes konterkariert
- ✚ unmittelbar nach Veröffentlichung von Teilen des PWC-Gutachtens im Zusammenhang mit der Klage auf eine Sonderprüfung (mm vom 24.08.2001) stürzt der Kurs der mg-Aktie auf 8,74 Euro ab (Börsenwert sinkt auf 1,73 Mrd. €)

23.08.2001 - M G: **Hat Kajo Neukirchen Bilanzen frisiert?**

**Das Unternehmen soll mit geschönten Angaben Schief lagen verschleiert haben.**

Hamburg - Ein Gutachten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) legt den Verdacht nahe, dass der Vorstand der MG Technologies um Chef Kajo Neukirchen massiv gegen Bilanzierungsvorschriften verstoßen und die wahre Lage des Unternehmens geschönt hat. Wie manager magazin in seiner neuesten Ausgabe (Erscheinungstermin: 24. August 2001) berichtet, kommen die Bilanzexperten bei wichtigen Kennziffern des Frankfurter Mischkonzern zu Ergebnissen, die zum Teil drastisch von den offiziellen Angaben der MG abweichen.

In dem Gutachten, das manager magazin vorliegt, heißt es, die Informationspolitik der MG gebe "nicht die tatsächliche Situation des Konzerns und der Segmente wieder". **So beziffert PwC den Jahresüberschuss des vergangenen Geschäftsjahres (1999/2000) auf minus 142 Millionen Euro, die MG hatte ein Plus 192 Millionen Euro ausgewiesen.**

**Gravierender noch sind die Abweichungen beim Free Cashflow (MG-Angabe: 288 Millionen Euro; PwC: minus 177 Millionen Euro) und beim Eigenkapital (MG-Angabe: 1899 Millionen Euro; PwC: minus 649 Millionen Euro).**

PwC kommt zu dem Schluss, dass die von der MG veröffentlichten Zahlen die Ertragslage des Konzern "intransparent" und "unvollständig" darstellten. So könne das "tatsächliche Ausmaß der Verluste des Großanlagenbaus mehr als doppelt so hoch sein wie im Geschäftsbericht dargestellt". Der im Geschäftsjahr 1999/2000 nach amerikanischen Bilanzierungsregeln aufgestellte Konzernabschluss enthalte darüber hinaus auch "formale Mängel".

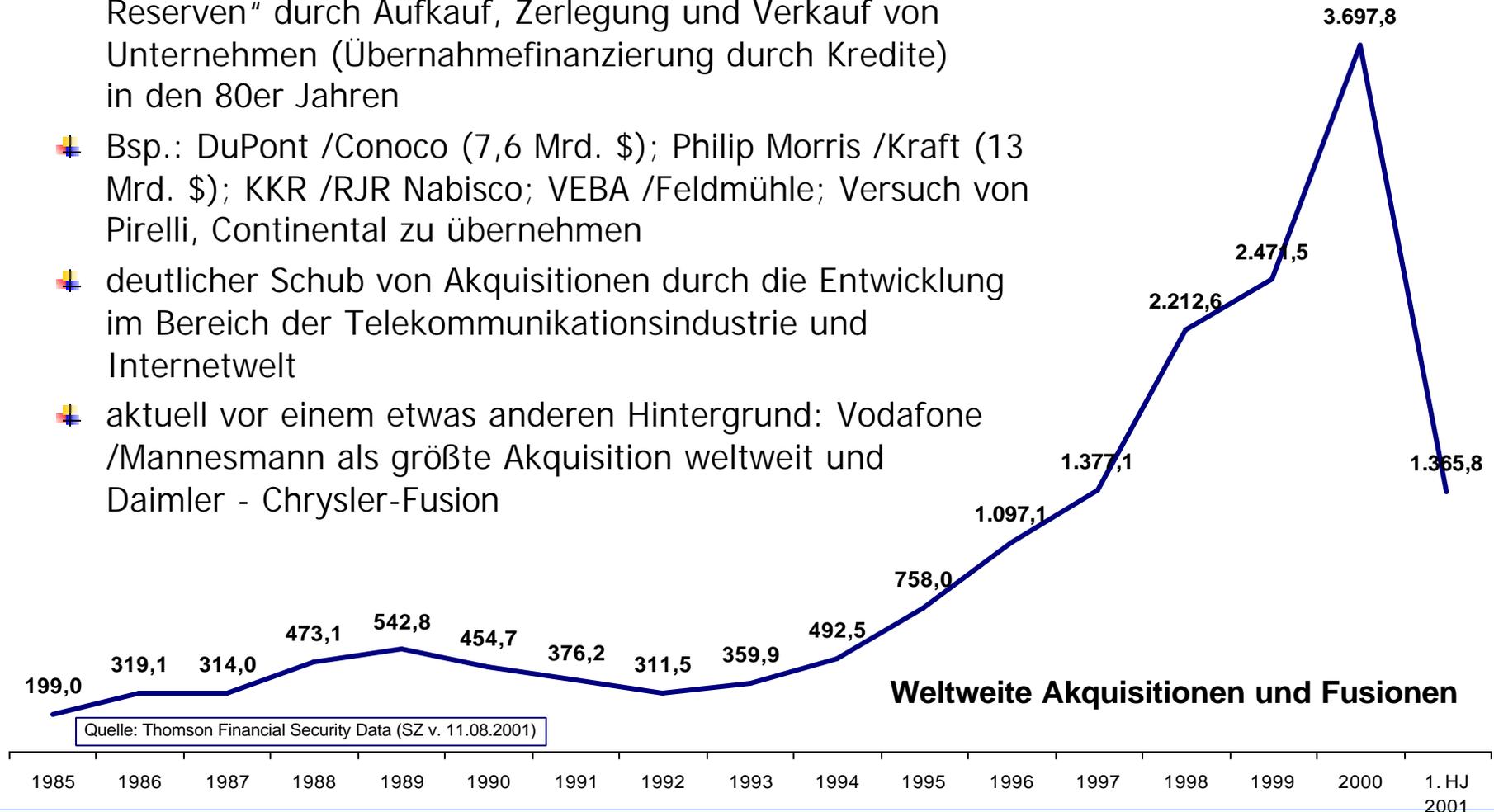
Das Gutachten von PricewaterhouseCoopers gehört zu den Anlagen eines Antrags auf Sonderprüfung der MG, die Großaktionär Otto Happel beim Frankfurter Amtsgericht eingereicht hat. Happel hält rund 10 Prozent der MG-Aktien.

*Arno Balzer*

# Shareholder Value - ein Blick zurück

## ■ Mergers & Acquisitions

- ✚ Übernahme von Unternehmen durch Corporate Raiders - die Leverage Buyouts zur Realisierung von „stillen Reserven“ durch Aufkauf, Zerlegung und Verkauf von Unternehmen (Übernahmefinanzierung durch Kredite) in den 80er Jahren
- ✚ Bsp.: DuPont /Conoco (7,6 Mrd. \$); Philip Morris /Kraft (13 Mrd. \$); KKR /RJR Nabisco; VEBA /Feldmühle; Versuch von Pirelli, Continental zu übernehmen
- ✚ deutlicher Schub von Akquisitionen durch die Entwicklung im Bereich der Telekommunikationsindustrie und Internetwelt
- ✚ aktuell vor einem etwas anderen Hintergrund: Vodafone /Mannesmann als größte Akquisition weltweit und Daimler - Chrysler-Fusion



# Shareholder Value und Innovation - ein Blick nach vorn

- **These:** Es gibt ein **Dilemma** zwischen einer kurzfristigen Ergebnisorientierung (Shareholder Value) und einer längerfristig angelegten Innovationsstrategie: es besteht in dem Zusammenhang, dass FuE-Ausgaben heute Investitionsmittel kosten, die keinen kurzfristigen Effekt (i.S. des RoI) bringen, sondern die längerfristige Position des Unternehmens stärken
  - ✚ unter strategischen Gesichtspunkten sind Investitionen in die Weiterentwicklung von Produkten oder in die Entwicklung von neuen Produkten insb. in technologisch geprägten Segmenten unabdingbare Voraussetzung für den Fortbestand des Unternehmen
  - ✚ zu geringe oder gar keine Investitionstätigkeit in die Innovationsfähigkeit des Unternehmens heißt: Leben von der Substanz - eine mittel- bis kurzfristige Perspektive
- für viele Unternehmen ist es schwierig bis unmöglich, sowohl entsprechende Renditen / Überschüsse als auch für Zukunftsinvestitionen notwendige Mittel zusammen (additiv) zu erwirtschaften (*nicht jedes Unternehmen hat eine Marktposition wie INTEL oder MICROSOFT oder CISCO*)
- **Konsequenz:** Gradwanderung / Balanceakt oder strategische Entscheidung zugunsten der Dominanz von Innovation

# Verfahren zur Unternehmensbewertung

einperiodische Verfahren		dynamische Verfahren	
	kapitalmarktorientierte Verfahren (Shareholder Value)		Ertragswert
	<b>ROI</b> (Return on Investment) Gesamtkapitalrendite  <b>ROE</b> (Return on Equity) Eigenkapitalrendite  <b>ROS</b> (Return on Sales) Umsatzrendite  ...	<b>EVA</b> (Economic Value Added) inkl. Varianten wie  <b>RONA</b> (Return on Net Assets) oder  <b>GWB</b> (Geschäftswertbeitrag)	

Quelle: Engberding, A., 2000: 6

# Steuerungsgrößen bei mg

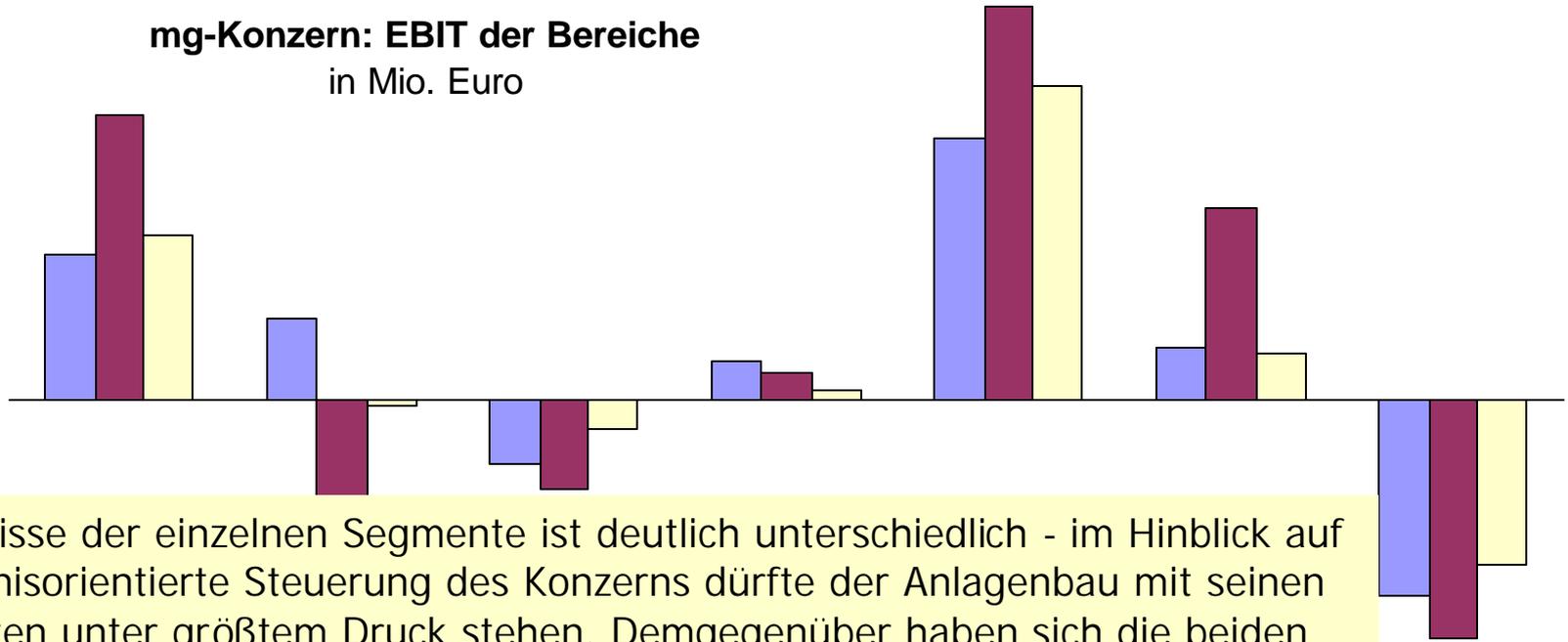
- EBIT: Ergebnis vor Steuern und Zinsaufwand
- Eingesetztes Kapital: Anlagevermögen + Vorräte - Erhaltene Anzahlungen + Forderungen + Sonstige Vermögensgegenstände + Liquide Mittel - Verbindlichkeiten aus LuL - Rückstellungen für ausstehende Lieferantenrechnungen
- ROCE - Ertrag auf das eingesetzte Kapital:  $EBIT / \text{Eingesetztem Kapital}$
- WACC: gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten [variable Größe]
- Wertmarge: Differenz zwischen ROCE und WACC
- EVA - Economic Value Added (zusätzlich geschaffener Wert des Unternehmens): Wertmarge x eingesetztem Kapital

mg technologies	nach US GAAP in Mio. Euro	
	1998/1999	1999/2000
EVA in Mio. Euro	-38	43

- der zusätzlich geschaffene Unternehmenswert (EVA) hat sich in den letzten beiden Geschäftsjahren bei mg nicht sonderlich gut entwickelt - offensichtlich hat dies in der Kommunikation nach außen zu einer Veränderung in der Orientierung auf Bewertungsgrößen mit sich gebracht (strategische Kommunikationspolitik)

# Ergebnisübersicht mg-Konzern

mg-Konzern: EBIT der Bereiche  
in Mio. Euro



Die Ergebnisse der einzelnen Segmente ist deutlich unterschiedlich - im Hinblick auf eine ergebnisorientierte Steuerung des Konzerns dürfte der Anlagenbau mit seinen drei Einheiten unter größtem Druck stehen. Demgegenüber haben sich die beiden großen Teilkonzerne (GEA u. Dynamit Nobel) gut bis sehr gut entwickelt.

	GEA	Lurgi	Lurgi Lentjes	Zimmer	Dynamit Nobel	solvadis	sonstige /Kons.
■ 1998/1999	89,1	48,7	-41,1	22,8	160,4	30,9	-121,6
■ 1999/2000	174,4	-65,4	-56,6	15,0	242,0	117,5	-148,1
□ 3 Q 2000/2001	100,0	-5,0	-17,9	4,9	192,0	27,8	-102,3

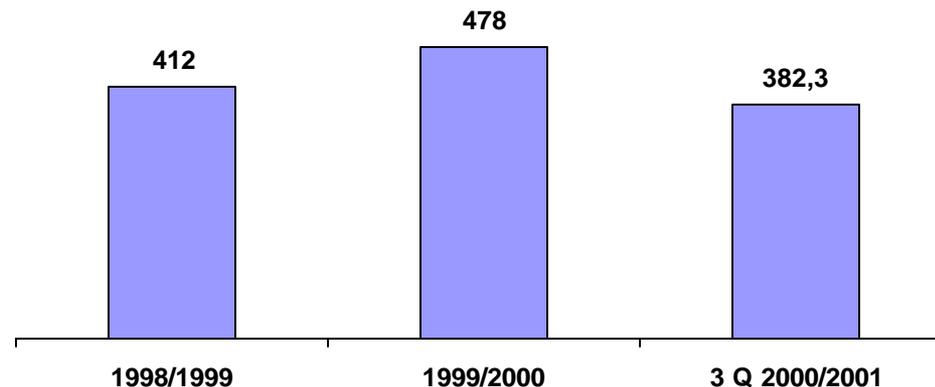
Budget: 175,0

Daher stellt sich die Frage: Wie wichtig ist das technologische Know-how sowie das technologische und Markt-Potenzial des Anlagenbaus und wie groß die Synergien im Bereich mg-engineering? Ist dies ein gutes Argument für eine Gesamtbetrachtung des engineering-Bereiches?

# Cash-flow als neue Steuerungsgröße

- neben den schon benannten Steuerungsgrößen wird die Cash-flow-Betrachtung wieder verstärkt im Konzern eingeführt - mit dem neuen Geschäftsjahr wird mg technologies die Profitabilität / Rentabilität zusätzlich an der Rendite des Cash-flow orientieren
- zur Erinnerung: der Cash-flow als Umsatzüberschuss war seit den 50er Jahren schon für Außenstehende eine wesentliche Bewertungsgröße für Unternehmen; der Cash-flow orientiert ja eben auf eine Bereinigung von kalkulatorischen Elementen aus der Bilanz und stellt letztlich den Mittelfluss in den Mittelpunkt der Betrachtung (Einnahmen ./ Ausgaben) und drückt damit aus, was an Finanzmitteln am Ende der Periode im Unternehmen verblieben ist

## mg-Konzern: Cash-flow in Mio. Euro



# Steuerungsgrößen: Konsequenzen für die Konzernteile?

- konzerneinheitlicher Bewertungsmaßstab für den Beitrag zum Unternehmenserfolg?
- Konsequenzen bei Nichterreichen der vorgegebenen Ziele?
- wie wird mit FuE-Aufwand, Innovationsprojekten und langfristig angelegter Unternehmensstrategie umgegangen?
- Ergebniskennzahlen gelten für alle SGE (strategischen Geschäftseinheiten) - hier haben sich die GF /Vorstände zu verantworten
- häufig sind es personelle Konsequenzen oder Entscheidungen zur Umstrukturierung, zur Verkleinerung oder zum Verkauf
- entscheidend ist das Erreichen der restriktiven Vorgaben - erst wenn diese erreicht worden sind, kann auch eine langfristiger angelegte Strategie umgesetzt und Innovationsprozesse angestoßen, Investitionsmittel zur Verfügung gestellt und FuE betrieben werden

Zur Illustration ein Ausschnitt aus einem Artikel der Financial Times Deutschland:

„Berüchtigt sind die monatlichen Review-Meetings, bei denen die Führungsriege der Tochterunternehmen zum Rapport antritt. Wer vom Plan abweicht, bekommt Ärger. Denn Schwachstellen spürt der promovierte Volkswirt sofort auf. Bei seinen präzisen Fragen geraten selbst gestandene Vorstände regelmäßig ins Stottern.“ (ftd 22.11.2000)

# GEA AG - Strategie und Ziele

Quelle: GEA Pressekonferenz März 2001

## ■ GEA-Strategie

- ✚ Konzentration auf Kernkompetenzen
- ✚ Übernahme von Großprojekten im Anlagenbau  
**nur** auf Basis von GEA-Schlüsselkomponenten
- ✚ Fokussierung der Ressourcen
- ✚ Förderung der Innovationsbereitschaft
- ✚ Fortsetzung der erfolgreichen Akquisitionspolitik

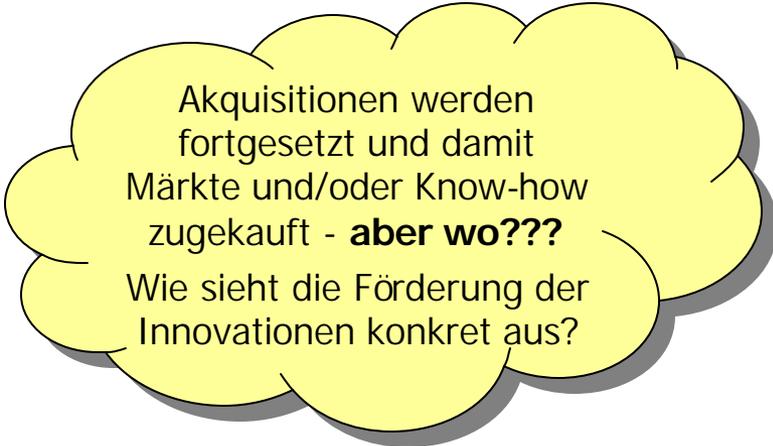
- ✚ Geschäftsbericht 1999/2000, S. 108:

„Für die geplante und verlautbarte Veräußerung des Geschäftsbereichs Landtechnik wurde kein Vertragsabschluss erzielt.“

Hintergrund: Auseinandersetzung zum Rückkauf der Landtechnik durch O. Happel über den Kaufpreis - ist der Kauf aus heutiger Sicht vom Tisch???

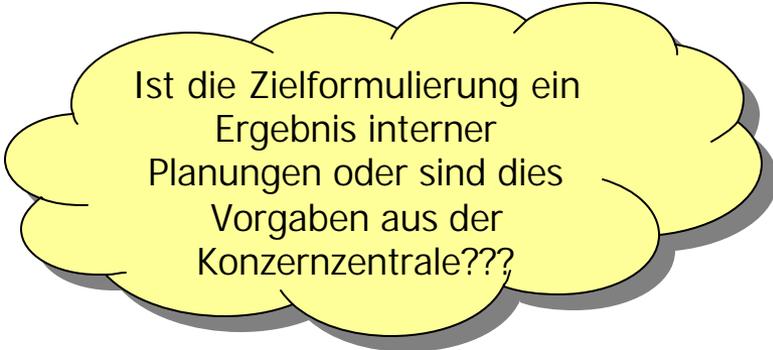
## ■ kurzfristige Ziele 2001:

- ✚ Auftragseingang und Umsatz: +5%
- ✚ überproportionale Ergebnissteigerung
- ✚ Sachinvestition: 66 Mio. Euro
- ✚ Senkung Qualitätskosten
- ✚ Produktivitätssteigerung: +5%



Akquisitionen werden fortgesetzt und damit Märkte und/oder Know-how zugekauft - **aber wo???**

Wie sieht die Förderung der Innovationen konkret aus?



Ist die Zielformulierung ein Ergebnis interner Planungen oder sind dies Vorgaben aus der Konzernzentrale???

# WSAG - M-Division: Ziele und Perspektiven

- die M-Division (WSAG) ist hinter Alfa Laval (42%) mit fast 30% zweiter großer Anbieter auf dem Weltmarkt - mittelfristiges Ziel ist es, die 30%-Marke zu erreichen  
(bezogen auf den relevanten Markt für WSAG wird der Marktanteil auf 68,8% beziffert)
- die Umsatzziele GF 2000/2001 wurden aufgrund der positiven Entwicklung noch einmal nach oben verschoben (von 4,5% auf 7,9% Wachstum) - gleichzeitig wird die Personalkapazitätsplanung statt auf Zuwachs auf Reduzierung verändert
- mit 10,6% ROS in der revidierten Vorschau (1. HJ 11,4%) erreicht die M-Division Spitzenwerte
- die Planung des mittelfristigen Wachstumspfad es liegt bei jährlich 5% - die Profitabilität (ROS) soll auf 12,4% steigen
  - ✚ Frage: unterschiedliche Berechnungsmodi /Definitionen von EBIT /ROCE WSAG und mg
- Auflage eines Fitness-Programms (Kundenorientierung, Verbesserung der Abläufe, Innovationen ...) unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen

# Die Deutschland AG heute - ein Exkurs

- die Deutschland AG ist charakterisiert durch die z.T. umfangreichen Beteiligungen von Banken und Versicherungen an deutschen, börsennotierten Großunternehmen - sie übernehmen i.d.R. die Doppelfunktion des Anteilseigners sowie des Finanziers (Hausbank)
- darüber hinaus poolen die Banken die Stimmrechte von Kleinaktionären über die Depots, die sie verwalten - und üben die Stimmrechte auf den Hauptversammlungen letztlich auch aus
- bisherige positive Erfahrungen zur Finanzierung der Großunternehmen im Sinne einer längerfristigen, stabilen Entwicklungsperspektive sind mit der Diskussion um Shareholder Value unter Druck geraten (Perspektiv- und Paradigmenwechsel)
- mit der Veränderung in der Steuergesetzgebung, die ab 2002 die Gewinne aus der Veräußerung von Unternehmensanteilen von der Steuer befreit, wird eine Umschichtung bzw. Trennung von größeren Aktienpaketen seitens der Banken und Versicherungen erwartet (Handelsblatt v. 30.07.2001)
- wie werden sich die Paketbesitzer von mg Aktien (Deutsche Bank mit 9,1% und Allianz /Dresdner Bank mit 2,8% + 9,4%) verhalten ???
- die „Abwehrstrategie“ des mg-Vorstandes in Bezug auf eine feindliche Übernahme (siehe letzte HV: 3/4 Mehrheit zur Abberufung von Aufsichtsräten) könnte durch ein entsprechendes Angebot unterlaufen werden; WCM wird z.B. immer wieder einmal in die öffentliche Diskussion gebracht

# Aufsichtsräte in der Deutschland AG - ein Exkurs

- die Situation in deutschen Aufsichtsräten ist lt. Arthur Anderson (vgl. SZ vom 11.07.2001) gekennzeichnet durch
  - ✚ Zufriedenheit der Vorstände mit der Arbeit der Aufsichtsräte (89%)
  - ✚ Vorstände werden nur in 27% der Unternehmen einer systematischen Leistungsbeurteilung durch den Aufsichtsrat unterworfen
  - ✚ nur 25% der Aufsichtsräte haben eine eigene Geschäftsordnung
  - ✚ 80% der Aufsichtsräte erhalten lediglich Standardinformationen aus dem Controlling
  - ✚ Berufung und Entlassung von Vorständen werden kaum wahrgenommen
- H. Henzler (McKinsey): „Wirkliche Aufsichtsratsarbeit findet in Deutschland praktisch nicht mehr statt.“ (SZ vom 11.07.2001)
- nach der kleinen Reform des Aktienrechts (KonTraG) hat die eingesetzte Expertenkommission der Bundesregierung „Corporate Governance“ Vorschläge für einen **Ehrenkodex** erarbeitet, dem sich die Unternehmen freiwillig unterwerfen sollen; gefordert wird, dass
  - ✚ die Aktionäre alle Informationen erhalten, die auch Finanzanalysten, Fondsmanager und Großanleger erhalten
  - ✚ die Aufsichtsräte besser zu informieren sind
  - ✚ Fehlverhalten von Aufsichtsräten und Vorständen stärker bestraft werden soll
  - ✚ Struktur der Vergütung des Managements veröffentlicht wird

# Neuer Paket-Aktionär und Vorstandsvorsitzender

- die andere „Front“, an der sich die mg / K. Neukirchen mit Anteilsbesitzern auseinandersetzen muss, ist die Front mit dem neuen Großaktionär O. Happel - mit dem Verkauf der GEA-Anteile an die mg ist O. Happel neben Bargeld (ca. 1 Mrd. DM) ein Aktienpaket von 9,9% der mg zugeflossen
- mit diesem „Deal“ verbunden war die Absprache, die **Landtechnik** zu einem vereinbarten Preis aus der mg wieder herauszukaufen und O. Happel einen Sitz im AR zu sichern - im Zuge der Umsetzung der Vereinbarung wurde seitens mg der Kaufpreis für die Landtechnik um 200 Mio. DM heraufgesetzt und kein Platz im AR freigemacht (vgl. mm 25.03.2001)
- als Reaktion wurde von Seiten O. Happel Vorwürfe zur Verschleierung und unrichtigen Bilanzdarstellung erhoben - sie gipfelten in der Forderung nach einer **Sonderprüfung** der Rechnungslegung, die Mitte August 2001 mit einem entsprechenden Antrag beim Amtsgericht Frankfurt /M. (mm 25.03.01 / SZ 17.08.01) zusammen mit einem Gutachten von PCW eingereicht wurde
- Orientierung von O. Happel scheint zu sein, den Vorstandsvorsitzenden aus dem Unternehmen zu drängen - spekuliert wird auch darüber, dass O. Happel versucht, weitere Investoren / Banken für die Übernahme der mg zu finden (siehe auch Artikel mm vom 24.08.2001: „Die Blendwerk AG“ sowie capital 18/2001: „Schweres Geschütz“)

# Szenarien - mögliche Zukünfte: Szenario A

## Status quo

- Ergebnisorientierung und kurzfristige Orientierung auf die Steigerung des Unternehmenswertes wird beibehalten - der Druck verschärft sich, Ziele werden höher gesteckt, Kostensenkungsprogramme und Fitnessprogramme konzipiert und umgesetzt
- personalpolitische Strategie auf der Führungsebene des mg-Vorstandes bleibt unverändert (Austausch bei unzureichender Zielerreichung)
- Bereinigung des Unternehmensportfolios im Konzern und gezielte Akquisitionsstrategie unter Renditegesichtspunkten
- langfristige Perspektive ist abhängig von der aktuellen Profitabilität (Marktbedingungen, Wettbewerb und Preisgestaltungsspielräume bleiben ohne Betrachtung; eine ganzheitliche Betrachtung der vorhandenen Potenziale findet nicht statt, im Vordergrund stehen Fitness-Programme, die ausschließlich auf die Kostenseite orientieren)
- zentrale und straffe Führung des mg-Vorstandsvorsitzenden bei gleichzeitiger Abhängigkeit der Teilkonzerne - **die Perspektive der Eingliederung, Verschmelzung, Neustrukturierung der GEA AG bleibt aktuell**

**welche Rolle spielt hier die neue operative Bereichsleitung ???**





# Szenario B

## Übernahme

- trotz oder gerade wegen der Unternehmenswertsteigerung und der geringen Marktkapitalisierung wird ein Angebot zur Übernahme der mg-Aktien platziert
- bei entsprechendem Preis über dem aktuellen Kurswert fällt es den institutionellen Anteilseignern schwer, das Angebot abzulehnen - für die gestreuten Aktien gilt dies ebenso
- Konsequenz:
  - ✚ es droht die Aufteilung des Konzern z.B. zur Weiterveräußerung oder zum Teilverkauf, um die stillen Reserven zu heben
  - ✚ die Aktionärsstruktur verändert sich grundlegend - zu erwarten sind: Überprüfung der Holdingstruktur, Neu-/Umstrukturierung der Bereiche





# Szenario C

## Redefinition

- Redefinition der Unternehmensstrategie in Richtung Innovationen, Ergänzung der Produktpalette und langfristige Absicherung der Überlebens- und Wachstumsperspektive des Konzerns sowie der einzelnen Teilkonzerne und Unternehmen - hierzu gehört:
  - ✚ die Anerkennung, dass Human Resource Management eine zentrale Aufgabe im Unternehmen ist und hier das eigentliche Wertschöpfungspotenzial des Unternehmens steckt - dies verbunden mit der Einbeziehung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsalternativen in Zusammenarbeit mit den Interessenvertretungen (BRe, KRe, ARe)
  - ✚ ein mehr an Dezentralität auch bei strategischen Entscheidungen auf Bereichs- /Teilkonzernerbene und darüber hinaus - bei aller notwendigen Abstimmung - gezielter Kompetenzaufbau intern oder extern durch Akquisitionen
  - ✚ damit ein Mehr als Handlungsfreiheit - aber auch ein mehr an Verantwortung





# Szenario D

## Eigentümer-Aktion

- angesichts der Kursentwicklung, der öffentlich geführten Auseinandersetzung zwischen O. Happel und K. Neukirchen sehen sich die Paketaktionäre gezwungen, zu handeln, um ihr „Vermögen“ zu sichern
- insbesondere Allianz wie auch Deutsche Bank sind bisher für eine aktive Interessenwahrnehmung bekannt
- damit könnte es eine Lösung jenseits von K. Neukirchen (und auch O. Happel?) geben
- Konsequenz:
  - ✚ neue Vorstandsbesetzung auf mg-Ebene
  - ✚ wahrscheinlich auch eine neue Aktionärsstruktur (unter Einbeziehung von WCM ???)
  - ✚ Neustrukturierung des gesamten Konzern - Umsetzung einer 2-Säulen-Struktur (engineering und chemie) und damit verbunden:
    - ✚ Reorganisation der Teilkonzerne und möglicherweise Auflösung von bisherigen Mitbestimmungsstrukturen, d.h. Auflösung der GEA AG, des AR, KBR und des EBR
    - ✚ fraglich ist zudem, ob dann die WSAG so bestehen bleibt, wie sie jetzt strukturiert ist

# Handlungsmöglichkeiten Arbeitnehmervertretungen

- Situation der Arbeitnehmervertretungen bei GEA und Westfalia Separator:
  - ✚ die Arbeitgeberseite des Aufsichtsrates der GEA AG hat sich komplett verändert - sie setzt sich ausschließlich aus Vertretern des beherrschenden Unternehmens zusammen; der Vorstandsvorsitzende von mg ist gleichzeitig AR-Vorsitzender
  - ✚ neben dieser Zusammensetzung und Kontrolle durch das mg-Management besteht der Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag, der auch die Handlungsfreiheiten des GEA-Vorstandes einschränkt bzw. „aushebelt“
  - ✚ auf der Arbeitgeberseite des AR der WSAG sitzt der Vorstand der GEA AG - Vorsitzender ist der Vorstandsvorsitzende und ehemalige Vorstandssprecher der WSAG  
*(hier ist darauf hinzuweisen, dass die WSAG in die GEA eingegliedert ist - mit den entsprechenden aktienrechtlichen Folgen)*
- konstitutiv für die Arbeit im Aufsichtsrat und die Ausübungsmöglichkeit der Kontrollfunktion ist die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sowie die Festlegung des Umfangs der zustimmungspflichtigen Geschäfte
  - ✚ die vorliegenden Kataloge der zustimmungspflichtigen Geschäfte auf der Ebene der Teilkonzerne (auch z.B. bei Dynamit Nobel) sind deutlich eingeschränkt
  - ✚ so fehlen z.B. Zustimmungspflichten der jeweiligen „betroffenen“ Aufsichtsräte zu Schließungen und Verkaufsplänen
  - ✚ Akquisitionen werden nur ab einer bestimmten Höhe im Aufsichtsrat behandelt

# (Handlungs-) Ebenen der Interessenvertretungen

mg technologies ag

mg  
AR

mg  
KBR

Teilkonzerne:

- Dynamit Nobel, solvadis
- Lurgi, Lurgi-Lentjes, Zimmer **und**

GEA AG

seit Mitte 2000 mit  
arbeitsdirektorialem  
Bereich

GEA AG  
AR

GEA AG  
KBR

Westfalia  
Separator AG

WSAG  
AR

WSAG  
GBR

Divisionen  
(außer M-Div.)

Divisions-  
BRs



auf freiwilliger Basis -  
Information auf Ebene  
der Division-Boards

Einzelunternehmen

BR

Sind die Aufsichtsräte GEA und WS aufgrund der Besetzungsstrukturen  
überhaupt handlungs- und kontrollfähig ???

# Fragen und Thesen für eine Diskussion

- wollen wir vom Status quo zur Redefinition?
- wenn ja, wie können wir das bewerkstelligen?
- können wir im Konzern auf den verschiedenen Handlungsebenen strategische Diskussionen im Sinne einer Arbeitnehmerorientierung führen, Vorschläge entwickeln und Gestaltungspotenzial nutzen, um einen Weg zu einem solchen Perspektiv- oder Paradigmen-Wechsel zu ebnen?
- wo liegen unsere Handlungsmöglichkeiten?
  - ✚ Kombination der verschiedenen Interessenvertretungsebenen Betrieb - Unternehmen - Teilkonzern - Gesamtkonzern und Abstimmung von Zielvorstellung und Handlungsumsetzung
- das Rad muß nicht neu erfunden werden -
  - ✚ es geht um aktive Einflussnahme, um Problematisierung von Entscheidungen, um das Aufgreifen von in den Köpfen der ArbeitnehmerInnen befindlichem Know-how
  - ✚ es geht um eine eigene Positionsbestimmung und die Artikulation von Interessen
- letztlich kommen die negativen Auswirkungen von Konzernentscheidungen wieder in Form von Interessenausgleichsverhandlungen und Sozialplänen auf uns zu, wenn Down- /Right-Sizing, Schließung etc. von betrieblichen Einheiten beschlossen wurde - spätestens dann haben wir wieder strategische Fragen zur Unternehmenspolitik auf dem Tisch

# Fragen und Thesen für eine Diskussion

- wie lässt sich die aktuelle Lage der Teilkonzerne aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen bewerten ???
- welche Ziele werden für das Ende des laufenden Geschäftsjahres und für das nächste Geschäftsjahr formuliert bzw. gesetzt ???
- wie sehen die Handlungs- /Gestaltungsmöglichkeiten in den Aufsichtsräten aus?
  - ✚ kann der Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte erweitert werden
  - ✚ welche Informationen sollte der Aufsichtsrat über das Zahlenwerk aus dem Controlling hinaus erhalten?
  - ✚ wie, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt wird im Aufsichtsrat über Akquisitionen, Desinvestments, Kooperationen informiert?
  - ✚ wird die Investitionsplanung und die FuE-Planung (bzw. die FuE-Budgets) kommuniziert und verabschiedet?
  - ✚ wo liegen die Schwerpunkte der Innovationsstrategie?
  - ✚ wie kann eine aus Sicht der Arbeitnehmervertretungen notwendige Beschäftigungssicherungs- und Qualifizierungsstrategie (d.h. auch interne Ausbildungsplätze) in die Gremienarbeit eingebracht werden?
- müssen auch andere Aktivitäten - über die Arbeit in den Gremien hinaus - entfaltet werden?