

Aerospace & Defence (A&D) in Europa: Mit M&A Turbulenzen meistern

Dr. Matthias Hornke & Sven Golisch, Grosse-Hornke Private Consult, Münster*

1. Einleitung

► Die positiven Nachrichten zur Ratifizierung des START-Abrüstungsvertrages¹ durch den amerikanischen Senat kurz vor Weihnachten 2010 dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass weltweit jährlich ca. 1.500 Mrd. US-\$² in Verteidigungshaushalte fließen, wovon allein ca. 43% auf die USA entfallen. Somit werden weltweit annähernd 3% des BIP zur Befriedigung des Bedürfnisses „Sicherheit“ – beispielsweise Sicherheit vor Terrorismus im Landesinneren („Homeland Security“) oder aber Angriffe von extern – ausgegeben. Die Hersteller von Aerospace & Defence (A&D)-Produkten, die einen großen Teil dieser Nachfrage bedienen³, stehen dabei sowohl im zivilen als auch im militärischen Bereich vor extremen Herausforderungen. Militärisch hat die neue Bedrohungslage nach dem Ende des Kalten Krieges in den 90er Jahren zu neuen Produktbedarfen geführt, während gleichzeitig die Verteidigungshaushalte – in jüngster Vergangenheit verstärkt durch die globale Wirtschaftskrise – unter Druck gerieten. Militärische Beschaffungen werden somit aus Kostengründen vielfach nur noch supranational durchgeführt (zum Beispiel in Europa Eurofighter, A400M) oder gar zeitlich verschoben beziehungsweise auf unbestimmte Zeit ausgesetzt.

Auf der zivilen Aerospace-Seite führen große Projekte des Duopols Airbus und Boeing mit neuen Flugzeugtypen wie zum Beispiel A380, A350 und Boeing 787 zu hohen finanziellen Aufwänden und Risiken auch bei Zulieferern⁴. Immensen F&E-Kosten stehen gleichzeitig schlecht planbare und stark der allgemeinen Wirtschaftskonjunktur folgende Abnehmerverhalten bei Fluggesellschaften gegenüber. Diese starke Zyklizität, verbunden mit Risiken durch Terrorismus und Naturerscheinungen (zum Beispiel Vulkanausbruch in Island im Jahr 2010) führen für die zivile Flugzeugindustrie zu extremen Herausforderungen, die insbesondere für europäische Hersteller noch um Währungsrisiken insbesondere zum US-\$ ergänzt werden. Welche Rolle kommt M&A bei der Anpassung der A&D-Industrie an neue Gegebenheiten zu und welche M&A-Entwicklung wird in A&D für die nächsten Jahre prognostiziert?

Der vorliegende Artikel liefert einen Rückblick der intensiven M&A-Vergangenheit in A&D und zeigt Treiber für die sich abzeichnende weitere Konsolidierung der A&D-Branche auf. Entsprechend dem Umstand, dass eine weitere

Konsolidierung in der zivilen Luftfahrtindustrie allein aus kartellrechtlichen Gründen kaum noch weiter möglich ist, setzt der Artikel einen Schwerpunkt auf die militärische Luftfahrtindustrie und die damit eng verbundene Verteidigungs- beziehungsweise Sicherheitsindustrie – hierzu ist zur Erläuterung der europäischen Situation auch eine detaillierte Darstellung der Situation in den USA unabdingbar. Vor dem Hintergrund der aktuell auch öffentlich geführten Debatte um die Bedeutung und Zukunft einer eigenständigen europäischen beziehungsweise deutschen militärischen A&D-Industrie scheint die Schwerpunktsetzung auf die militärische Luftfahrt von hoher Relevanz⁵.

2. Marktcharakteristika A&D-Industrie

2.1 „Last Supper“ in den USA und europäische A&D-Konsolidierung

In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts kam es nach dem Ende des Kalten Krieges bei den ehemaligen Kontrahenten und deren Verbündeten größtenteils zu einem starken Rückgang der Ausgaben für Verteidigungsgüter. Es war der ausdrückliche auch politische Wille, durch eine Konsolidierung der Branche die Overhead-Kosten zu senken und somit entsprechend auch die staatlichen Beschaffungskosten für A&D-Güter zu reduzieren. Häufig wird in diesem Zusammenhang mit Blick auf die Rede des ehemaligen US-Verteidigungsministers Les Aspin im Jahr 1993 auch vom letzten Abendmahl („Last Supper“) gesprochen. Les Aspin hatte den Vertretern der großen US-amerikanischen A&D-Unternehmen in dieser Rede mitgeteilt, dass aufgrund der

* Autorenkontakt: matthias.hornke@grosse-hornke.de, sven.golisch@grosse-hornke.de
Dr. Matthias Hornke, LL. M. (M&A), ist Partner bei der Managementberatung Grosse-Hornke Private Consult. Zuvor war er in amerikanischen und deutschen Unternehmensberatungen und in der Industrie tätig.

Dipl. Kfm. Sven Golisch arbeitet als Senior Consultant bei Grosse-Hornke Private Consult und ist auf das Thema Organisationsentwicklung spezialisiert. Zuvor war er für verschiedene internationale Industrieunternehmen unter anderem in Vertrieb und Marketing tätig.

1 START = Strategic Arms Reduction Treaty.

2 Vgl. Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), Jahrbuch 2010.

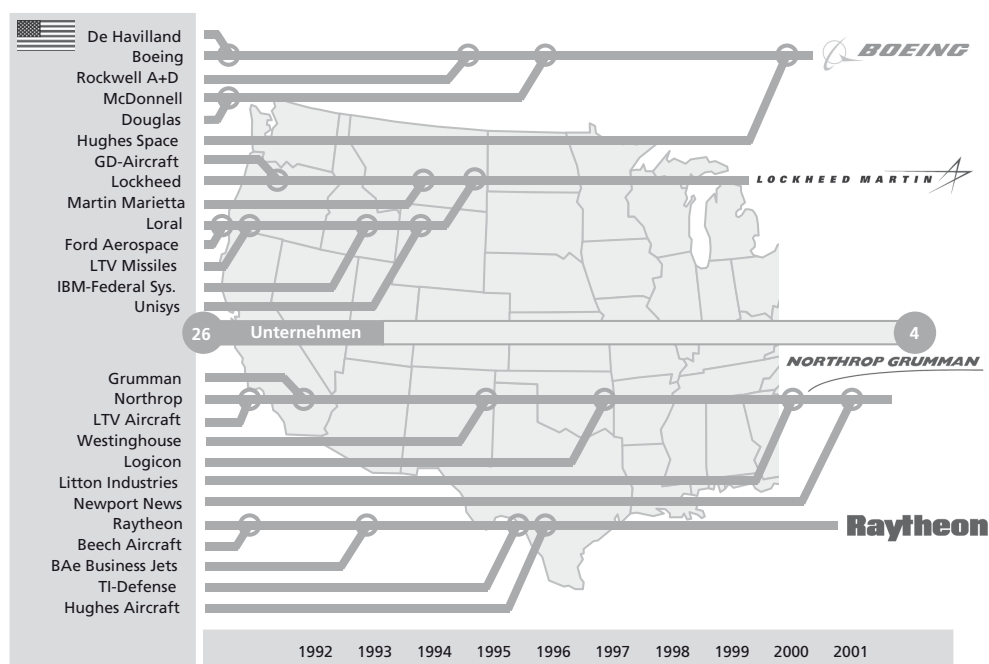
3 Es ist zu beachten, dass große Teile der Verteidigungshaushalte Personal- und Sachkosten sind, die nicht zu Umsätzen bei A&D-Unternehmen führen.

4 Vgl. hierzu G. Hegmann, Airbus und Boeing ringen um die Vorherrschaft, in: Financial Times Deutschland, 30. September 2010, S. 4. Zu den jüngsten Problemen bei Boeing 787 und A380 vgl. S. Steinke, Dreamliner landet mit Feuer an Bord, und S. Steinke, Qantas: Airbus A380 muss notlanden, jeweils in: Flug Revue 1/2011, S. 26ff. und S. 20ff. Für die Boeing 787 (Dreamliner) wird per Anfang 2011 kein Erstauslieferungsdatum vom Hersteller genannt.

5 Vgl. hierzu das Interview mit Dr. Stefan Zoller (CEO von Cassidian) in der FAZ vom 31. Oktober 2010, S. 37.

Abb. 1 | Marktkonsolidierung A&D in USA

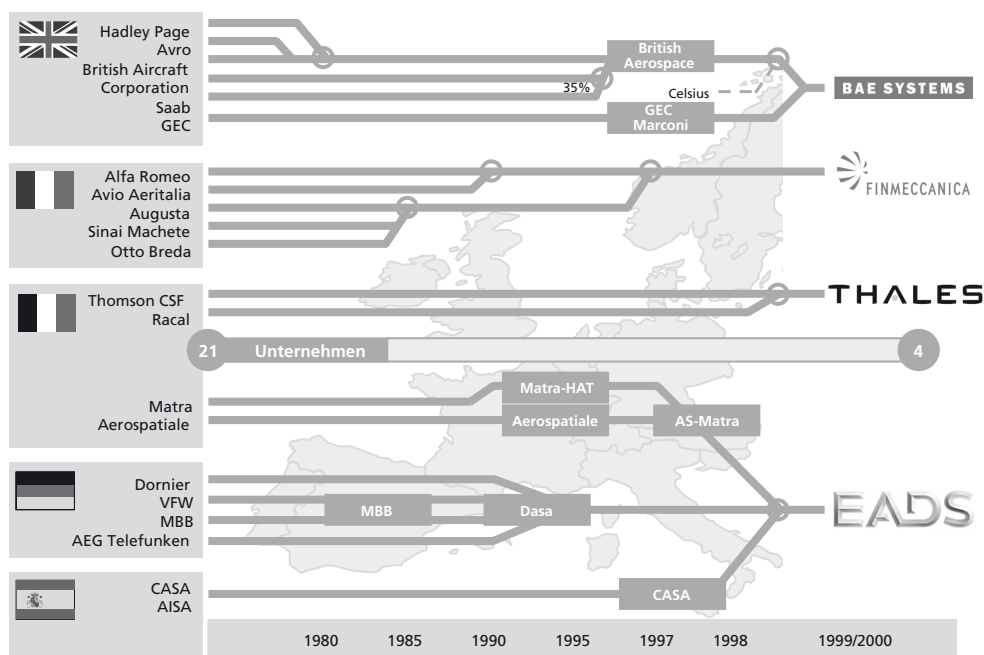
Quelle: EADS



wurde im Sinne einer militärischen Build-Up Strategie die Beschäftigtenzahl im Militärbereich etwa verdoppelt und das jährliche Verteidigungsbudget in den Jahren 1981 bis 1989 von ca. 320 Mrd. US-\$ auf ca. 430 Mrd. US-\$ erhöht. In den 90er Jahren führte das Ende des Kalten Krieges zu einer Reduktion der Verteidigungsausgaben auf ca. 300 Mrd. US-\$ zum Ende des Jahrzehnts. Ab dem Jahr 2001, dem Jahr der Attentate des 11. September, erfolgte eine massive Erhöhung der US-Verteidigungsausgaben (hin zu ca. 700 Mrd. US-\$ im Jahr 2010). Die Konsolidierung in den USA in den 90er Jahren mündete in einer Konzentration auf lediglich vier wesentliche A&D-Key-Player (vgl. Abb. 1).

Abb. 2 | Marktkonsolidierung A&D in Europa

Quelle: EADS



In Europa gab es selbst auf nationaler Ebene bis in die 90er Jahre hinein eine Vielzahl von Anbietern, die allerdings im Sinne einer NATO-kompatiblen Produktstrategie bereits in den 70er und 80er Jahren zahlreiche Kooperationsprojekte verfolgten. Beispiele hierfür sind im Bereich der Luftfahrt die Flugzeuge Alpha Jet⁶ als deutsch-französische Kooperation (Dornier/Dassault) oder der Eurofighter⁷ (ehemals

Budgetentwicklung in fünf Jahren voraussichtlich nur 50% von ihnen noch im Geschäft sind und er als Ausweg für viele Unternehmen nur eine Fusion mit einem aktuell konkurrierenden Unternehmen sehe.

Welchem starken Anpassungsdruck insbesondere der militärische Teil der US-amerikanischen A&D-Industrie in den 90er Jahren unterlag, wird bei der Betrachtung des US-Verteidigungshaushalts und der Beschäftigten in den 80er und 90er Jahren klar: Unter der Präsidentschaft von Ronald Reagan (1981-1989)

Jäger 90), der als Multi-Role Kampfflugzeug zunehmend das Flugzeugmuster Phantom (F4) ersetzte und in Europa von den Ländern Deutschland, Spanien, Italien und Großbritannien entwickelt, produziert und aktuell betrieben wird (Exportflugzeuge gingen bisher nach Österreich und Saudi

⁶ Vgl. zum Alpha Jet B. Vetter/F. Vetter, Der Alpha Jet, Stuttgart 2009.

⁷ An der Produktion des Eurofighter sind mehr als 400 Unternehmen beteiligt. Mit dem Eurofighter hat Europa im militärischen Flugzeugbau somit auf das Leistungsniveau amerikanischer Modelle (insbesondere F22 Kampfflugzeug von Lockheed Martin und Boeing) aufgeschlossen.

Arabien)⁸. Abbildung 2 zeigt die Konsolidierung der europäischen Luftfahrtindustrie. Von hoher Bedeutung sowohl im zivilen (insbesondere Airbus) als auch militärischen Bereich ist dabei die Gründung des Unternehmens EADS vor 10 Jahren, das aus der Fusion von französischer Aerospatiale-Matra, spanischer CASA und der deutschen Dasa resultierte. Die deutsche Dasa (Daimler Benz Aerospace Aktiengesellschaft) wiederum war aus einer Reihe zuvor erfolgter M&A-Fälle entstanden. Im Rückblick auf die letzten 30 Jahre kann somit eindeutig festgestellt werden, dass die Konsolidierung hin zur paneuropäischen EADS im zivilen Bereich ein adäquater Weg war, ein wettbewerbsfähiges europäisches Pendant zu Boeing zu begründen. Der Wettbewerb zwischen den Flugzeugmodellen Boeing 737, A320 und jetzt zwischen A380 und zukünftig A350 zur Boeing 747 beziehungsweise Boeing 787 wäre nicht zustande gekommen, wenn es in Europa nicht die – auch politisch gewollte – M&A-getriebene Konsolidierung der zivilen Luftfahrt gegeben hätte. Im Bereich der militärischen Luftfahrt ist dies unter anderem mit dem Eurofighter-Programm ebenso gelungen.

2.2 Zyklizität des Marktes für zivile Luftfahrtgüter

Die wirtschaftliche Entwicklung der zivilen Luftfahrtindustrie ist direkt verknüpft mit dem Bedarf an Fluggeräten der Fluggesellschaften. Dieser Fluggerätedarf wiederum hängt

Abb. 3 | Bestell- und Liefermengen für Verkehrsflugzeuge

Quelle: Deloitte, 2010 Midyear outlook for the global aerospace and defence sector, Grosse-Hornke Private Consult Research

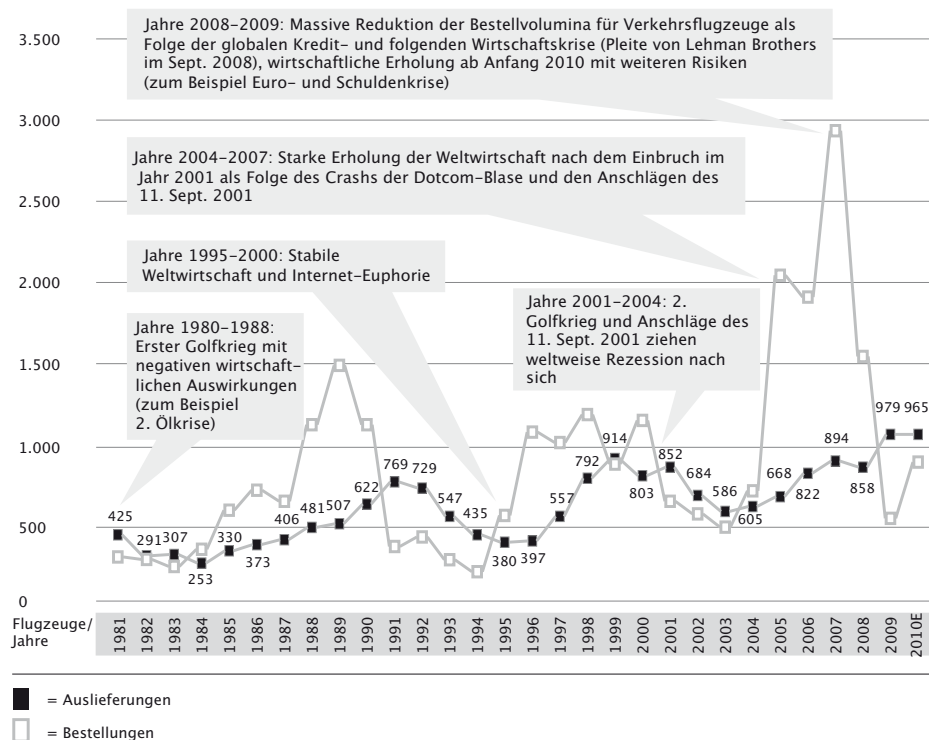


Abb. 4 | Top 15 Verteidigungshaushalte weltweit

Quelle: SIPRI Jahrbuch 2010, teilweise Schätzungen

Rang	Land	Verteidigungsausgaben Jahr 2009 (Mrd. USD)	Jeweiliger Anteil am BIP des Landes	Anteil an weltweiten Verteidigungsausgaben
-	Welt gesamt	1.531	2,7%	100%
1	USA	661,0	4,3%	43%
2	China	100,0	2,0%	6,6%
3	Frankreich	63,9	2,3%	4,2%
4	Großbritannien	58,3	2,5%	3,8%
5	Russland	53,3	3,5%	3,5%
6	Japan	51,0	0,9%	3,3%
7	Deutschland	45,6	1,3%	3,0%
8	Saudi Arabien	41,3	8,2%	2,7%
9	Indien	36,3	2,6%	2,4%
10	Italien	35,8	1,7%	2,3%
11	Brasilien	26,1	1,5%	1,7%
12	Süd Korea	24,1	2,8%	1,6%
13	Kanada	19,2	1,3%	1,3%
14	Australien	19,0	1,8%	1,2%
15	Spanien	18,3	1,2%	1,2%

sehr stark von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und der daraus resultierenden Nachfrage nach Geschäfts- und Privatreisen sowie Luftfrachtkapazitäten ab. Darüber hinaus führt die Abrechnung des Geschäfts in US-\$ gerade für

8 Bildung eines Konsortiums (Eurofighter Jagdflugzeug GmbH).

europäische Unternehmen zu Chancen aber auch extremen Währungsrisiken. Entsprechend erzeugte die Wirtschaftskrise nach dem 11. September 2001 beziehungsweise nach dem Platzen der „Internetblase“ einen hohen Anpassungsbedarf und hohe Effizienzsteigerungsaktivitäten bei Flugzeugherstellern aufgrund einer stark sinkenden Nachfrage nach Verkehrsflugzeugen. In den Jahren 2004 bis 2007 stieg das weltweite Bestellvolumen für Verkehrsflugzeuge dann wieder bis auf ca. 3.000 im Jahr 2007 an, um in den Jahren der Krise 2008/2009 auf nahezu 500 im Jahr 2009 abzufallen. Im Jahr 2010 hat sich das Auftragsvolumen bei den Marktführern Airbus und Boeing offensichtlich wieder stabilisiert und ein „Normalwert“ von ca. 1.000 bestellten Verkehrsflugzeugen (Airbus und Boeing) für das Jahr 2010 scheint realistisch (vgl. Abb. 3 zu den jährlichen Bestell- und Liefermengen für Verkehrsflugzeuge)⁹. Die starke Konzentration der Hersteller für zivile Flugzeuge (insbesondere das Duopol Airbus/Boeing) kann als eine wesentliche Antwort auf die Herausforderungen dieses extrem zyklischen Geschäfts gesehen werden.

2.3 Neue Player in A&D

Die USA und die europäischen Länder Frankreich, Großbritannien, Deutschland, Italien und Spanien stehen zusammen für mehr als 50% der weltweiten Verteidigungshaushalte (vgl. Abb. 4)¹⁰. Auffällig ist jedoch, dass auch Länder wie zum Beispiel Indien, China, Saudi-Arabien und Brasilien einen hohen Teil ihres BIPs für Verteidigungsaktivitäten ausgeben. Für Indien wird zum Beispiel mit einer Steigerung auf 45 Mrd. US-\$ bis zum Jahr 2012 gerechnet, was dann das finanzielle Niveau von Deutschland erreichen würde.

Steigende Verteidigungsausgaben bei diesen aufstrebenden Abnehmern für A&D-Produkte führen dazu, dass diese Märkte einerseits für den Export US-amerikanischer, europäischer oder russischer Unternehmen an Attraktivität gewinnen. Andererseits wird in diesen Märkten auch zunehmend eine eigene A&D-Industrie aufgebaut, was wiederum zu neuen Kooperationen oder M&A führen kann. Die wesentlichen Player werden deshalb kurz dargestellt:

China:

Im November 2010 wurden auf einer chinesischen Luftfahrtmesse erstmals Kabine und Cockpit des geplanten zweistrahligen Passagierflugzeuges C919 gezeigt¹¹. Dieses Flugzeug der geplanten Leistungsklasse eines A320 oder einer Boeing 737 soll im Jahr 2014 seinen Erstflug haben und ab 2016 in den Liniendienst vorzugsweise auf innerchinesischen Strecken gestellt werden. Neben der Entwicklung eines eigenen chinesischen Modells werden in China bereits seit Mitte des Jahres 2009 von Airbus A320 Modelle endgefertigt. Im militärischen Bereich verfügt das traditionell mit russischem Fluggerät ausgestattete China mit der Chengdu J-10 seit dem Jahr 2005 über ein eigenentwickeltes einstrahliges, allwetterfähiges Mehrzweckkampfflugzeug.

Indien:

Während der zivile Flugzeugbau in Indien noch gering ausgeprägt ist und der stark wachsende indische Bedarf an Verkehrsflugzeugen¹² aktuell durch Importe gedeckt wird, ist die militärische Luftfahrt in Indien bereits hoch entwickelt. Traditionell von Russland und Frankreich bezogenes Fluggerät wird zunehmend durch eigene Produkte ergänzt (insbesondere Hindustan Aeronautics). Ein aktuell in der Flugerprobung befindliches sogenanntes Light Combat Aircraft – LCA (mittlerweile unter dem Namen Tejas geführt) ist eine indische Eigenentwicklung. Weiter hat Indien die Beschaffung von bis zu 126 modernen Kampfflugzeugen zu einem geschätzten Gesamtpreis von ca. 11 Mrd. US-\$ ausgeschrieben. Neben dem europäischen Eurofighter-Modell (international verwendete Bezeichnung: Typhoon) sind hier die amerikanische F18, die russische MIG 35, die schwedische Saab Gripen und die französische Rafale im Rennen um den Auftrag.

Saudi-Arabien:

Saudi-Arabien's Verteidigungsetat ist mit 8,2% des BIP gemessen am BIP doppelt so hoch wie der der USA und damit in BIP-Relation weltweit führend. An dieser Zahl und einem geschätzten Wachstum von > 5% p.a. wird die Bedeutung von Saudi-Arabien als A&D-Abnehmerland deutlich. So wurden zum Beispiel in den Jahren 2002 und 2003 insgesamt 72 Eurofighter-Flugzeuge bestellt. Eine im Jahr 2009 bei der EADS beauftragte Grenzsicherung für Saudi-Arabien hat alleine ein geschätztes Volumen von mindestens 2,8 Mrd. US-\$ und stellt somit das größte in diesem Bereich vergebene Projektvolumen dar. Saudi-Arabien verfügt selbst über keine stark ausgeprägte A&D-Industrie, sondern erfüllt diesen Bedarf weitestgehend durch Importe¹³.

Brasilien:

Während Brasilien mit dem Unternehmen Embraer¹⁴, dem nach Airbus und Boeing drittgrößten Flugzeugbauer der Welt, eine hohe Kompetenz im zivilen Flugzeugbau hat, fehlt diese im militärischen Bereich fast vollständig. Hier wird im Wesentlichen auf Flugzeuge US-amerikanischer oder europäischer Herkunft zurückgegriffen.

Der kurze Blick auf neue Player in der zivilen und militärischen A&D-Industrie hat aufgezeigt, dass kurzfristig und vermutlich auch mittelfristig für das Duopol Boeing/Airbus im zivilen Markt keine ernsthafte Konkurrenz zu erwarten ist – lediglich Embraer kann im Bereich der Regional Jets eine Konkurrenz für das untere Spektrum bei Boeing (737) und Airbus (320) darstellen. Eine gleiche Situation wird für das kanadische Unternehmen Bombardier mit einer Flotte an

9 Für die nächsten 20 Jahre rechnet Airbus mit einem Bedarf an 29.000 neuen Verkehrsflugzeugen (entspricht einem jährlichen Wachstum von 4,8%). Hiervon entfallen bis zu 10% voraussichtlich allein auf China.

10 Quelle: Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI) Jahrbuch 2010.

11 Vgl. J. Flottau, (Über-) Gewichtiger Herausforderer, in: Aero International, 1/2011, S. 22f.

12 So geht eine Airbus-Prognose von einem jährlichen Wachstum des indischen Inlandsverkehrs (Fluggäste) von 9,2 Prozent aus.

13 Eindrucksvoll belegt dies der 86 Mrd. US-\$-Auftrag von Saudi Arabien an die USA (unter anderem Flugzeuge, Hubschrauber), der im September 2010 erteilt wurde.

14 Im Jahr 2009 ca. 17.000 Mitarbeiter bei einem Umsatz von ca. 6 Mrd. US-\$.

Regional Jets gesehen¹⁵. Trotz einer beachtlichen Stärke im militärischen Flugzeugbau wird der russische Zivilflugzeugbau als mittelfristig nicht konkurrenzfähig zu Unternehmen wie zum Beispiel Airbus oder Boeing gesehen.

Im militärischen Bereich wird in der oberen Leistungsklasse auch weder kurz- noch mittelfristig eine Konkurrenz durch Eigenproduktion der aufstrebenden A&D-Nationen gesehen. US-Flugzeuge (zum Beispiel F18, F22, F35), europäische Modelle (insbesondere Eurofighter) oder russische Muster (zum Beispiel Su-35BM, T-50) werden vorläufig das Maß der Dinge darstellen. Allerdings haben im unteren Leistungssegment insbesondere Flugzeuge aus chinesischer oder indischer Produktion einen hohen Reifegrad erreicht und werden somit insbesondere im Exportgeschäft aufgrund preislicher Vorteile gegebenenfalls in Zukunft verstärkt zum Einsatz kommen. Es ist somit davon auszugehen, dass China und Indien aufgrund eines starken Eigenbedarfs in Verbindung mit hohen Ressourcen an gut ausgebildeten Ingenieuren zu etablierten Herstellern von militärischen Flugzeugen aufschließen werden. Bei Drehflüglern (Helikopter, militärische Transportmaschinen) gibt es für China auch erste Anzeichen von Eigenentwicklungen (zum Beispiel Hubschrauber WZ-10 beziehungsweise der Militärtransporter Y-20).

Bei den wirtschaftlichen Chancen eines A&D-Exports in die oben genannten Länder dürfen die Risiken nicht außer Acht gelassen werden. Hier ist einerseits die Sicherung von Know-how zu nennen – die A&D-Industrie steht hier zum Beispiel in China vor der gleichen Problematik wie die Automobilindustrie: Einerseits soll dieser wichtige Zukunftsmarkt erschlossen werden, andererseits muss verhindert werden, dass mit hohen F&E-Aufwänden gebildetes Know-how weitestgehend kostenlos von chinesischen Unternehmen übernommen wird. Für Indien ist die Notwendigkeit zu Joint Ventures zu nennen, die ein eigenständiges Agieren für westliche A&D-Hersteller erschwert. Eine Besonderheit des A&D-Geschäfts sind sogenannte Offset-Regelungen, die Regelungen für den Bezug von Gütern aus dem Käuferland enthalten oder zum Beispiel die Erbringung eines bestimmten Wertschöpfungsteils im Käuferland vorschreiben. Neben diesen wirtschaftlich begründeten Rahmenbedingungen spielen politische Beweggründe bei Kaufentscheidungen häufig eine immense Rolle.

3. Trends in A&D

Aktuelle Trends in A&D haben unmittelbar Auswirkungen auf Art und Umfang von M&A in dieser Branche. Deshalb werden im Folgenden – aufgeteilt nach zivilem Flugzeugbau und militärischer A&D-Industrie – die wesentlichen Trends aufgezeigt.

3.1 Ziviler Flugzeugbau

Der wesentliche bestimmende Faktor für die Entwicklung bei Verkehrsmaschinen ist die Wirtschaftlichkeit¹⁶. Hieraus resultieren Entwicklungen hin zu leichteren Materialien, die dennoch die geforderte Festigkeit bezie-

hungsweise Steifigkeit aufweisen und zum Beispiel den auftretenden thermischen Belastungen standhalten. So beträgt der Anteil kohlenstofffaserverstärkter Kunststoffe bei der Boeing 787 bereits 50% (im Vergleich A320: ca. 10%)¹⁷. Der Treibstoffverbrauch pro Passagier lässt sich auch durch größere Flugzeuge und entsprechend verbrauchsarme Triebwerke reduzieren¹⁸.

3.2 Militärischer A&D-Bereich

Folgende als wesentlich erachtete Trends sind im militärischen A&D-Bereich aktuell zu beobachten:

(1) Sinkende nationale Verteidigungsbudgets in den USA und westeuropäischen Ländern

Der amerikanische Verteidigungshaushalt ist massiven Kürzungen unterworfen: Im August 2010 kündigte der Verteidigungsminister Gates Mittelkürzungen von insgesamt ca. 100 Mrd. US-\$ an. Während seit den Terroranschlägen vom 11. September 2001 das amerikanische Verteidigungsbudget verdoppelt wurde, markiert dies eine Trendwende mit entsprechenden Auswirkungen auf die A&D-Industrie¹⁹. Große Beschaffungsprogramme wie zum Beispiel die aktuell ausgeschriebene Lieferung von 179 Tankflugzeugen für das US-Militär mit einem geschätzten Volumen von bis zu 100 Mrd. US-\$ (inklusive Folgeaufträgen/Servicegeschäft) sind rar geworden und entsprechend intensiv ist hier der Wettbewerb²⁰.

Aktuelle Kürzungen im Verteidigungshaushalt von Großbritannien von ca. 9% treffen zum Beispiel Europas größtes Rüstungsunternehmen BAE Systems. Um vom Heimatmarkt nicht zu sehr wirtschaftlich abhängig zu sein, hat BAE Systems das Exportgeschäft bereits intensiviert und britische Auftragseingänge haben aktuell nur noch einen Anteil von ca. 20% am Gesamtgeschäft²¹.

In Deutschland ist eine intensive Debatte um die Bundeswehrreform und den daraus resultierenden zukünftigen Personal- und Materialbedarf entbrannt. Unabhängig vom konkreten Ausgang der Bundeswehrreform wird diese zu einer neuen Struktur und somit zu einem modifizierten Materialbedarf führen. Dies betrifft insbesondere auch pan-europäische Programme wie die Hubschrauber Tiger und NH90 beziehungsweise das Trans-

15 Bombardier beschäftigte im Jahr 2009 ca. 28.000 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von ca. 9,4 Mrd. US-\$.

16 Entsprechend dem Fokus des Artikels auf die militärische A&D-Branche sind die Ausführungen zu Trends im zivilen Flugzeugbau kurz gehalten.

17 Vgl. zum Einsatz von Aluminium und kohlenstofffaserverstärkten Kunststoffen im Flugzeugbau G. Hegmann, Alcan will Flugzeugbauer bekehren, in: Financial Times Deutschland, 20. Juli, S. 4.

18 Mittlerweile werden auf Langstreckenflügen Werte von ca. 3,3 Liter pro 100km und Passagier erreicht. Dieser Effizienzanpruch führt aktuell auch dazu, dass Überschallverkehrsflugzeuge beziehungsweise Verkehrsflugzeuge mit Reisegeschwindigkeiten > 0,85 Mach nicht mit hoher Intensität entwickelt werden.

19 Vgl. C. Wernicke, US-Militär muss sparen, in: F.A.Z., 11. August 2010, S. 1.

20 Vgl. G. Hegmann/M. Ruch, EADS startet Preis poker um Tankflugzeug, in: Financial Times Deutschland, 12. Juli 2010, S. 3.

21 Vgl. T. Kroder, Staatlicher Sparkurs belastet BAE, in: Financial Times Deutschland, Freitag 22. Oktober 2010, S. 6.

portflugzeug A400M²². Weiter wird diese neue Struktur in Einklang mit den sicherheitspolitischen Erfordernissen stehen müssen²³. Die Planungen zum Bau eines neuen Transporthubschraubers (Future Transport Helicopter – FTH) sind noch in einer frühen Phase²⁴.

Auch in Ländern wie den Niederlanden, Spanien, Frankreich und Italien stehen vor dem Hintergrund knapper Haushalte militärische Beschaffungen in starker Diskussion. Zwischen Frankreich und Großbritannien wurde bereits eine verstärkte militärische Kooperation zum Beispiel beim U-Boot-Betrieb vereinbart, um Kostensynergien zu realisieren.

(2) Neue Produktbedarfe für neue Missionen

Eine veränderte Bedrohungslage hat zum Bedarf an neuen militärischen Produkten geführt. Aktuell stark in Diskussion sind in diesem Zusammenhang unbemannte Flugobjekte (sogenannte Unmanned Aerial Vehicles – UAVs), die Beobachtungs-/Aufklärungs- aber auch Angriffsmaßnahmen durchführen können, die bisher im Wesentlichen von bemannten Kampfflugzeugen durchgeführt wurden. In den USA sind bei Army, Navy und Air Force bereits 12.000 Landroboter und 7.000 UAVs im Dienst²⁵. In Europa wird die weitere Entwicklung und Beschaffung des UAV Talarion aktuell intensiv – unter anderem auch unter haushaltspolitischen Gesichtspunkten – diskutiert. Weitere neue Produktbedarfe sind Energiewaffen. Als Energiewaffen (englisch Directed-Energy Weapons oder DEW) bezeichnet man eine neue Generation von Waffensystemen, die mit gebündelter Energie militärische Ziele vertreiben, paralysieren, schädigen oder vernichten sollen²⁶. Auch Marinelösungen für Operationen in küstennahen Gewässern gewinnen an Bedeutung (zum Beispiel Litoral Combat Ships)²⁷.

(3) „Greening“

In dem Anfang 2010 veröffentlichten US-Quadrennial Defense Review (QDR) des Department of Defense wird erstmalig auf Implikationen durch den Klimawandel eingegangen. Dieser Klimawandel führt einerseits dazu, dass Einsätze unter anderen Klima-/Wetterbedingungen durchgeführt werden müssen und andererseits Ersatz für bisherige fossile Treibstoffe gefunden werden muss. Hohe Kosten für Öl und daraus resultierende Treibstoffe und Umweltschutzerfordernisse verlangen die Entwicklung von hoch-energieeffizienten Antrieben und allgemeinen Energieversorgungen²⁸.

(4) „Cyberwar“ als neue Bedrohungslage

Zivile und militärische Datennetze stellen ein mögliches Angriffsziel für Aggressoren dar, um so militärischen/zivilen Flugverkehr und allgemein Verteidigungseinrichtungen in ihrer Funktionsweise zu beeinträchtigen. So wurde im Mai 2010 das US-Cyber-Kommando gegründet und eine entsprechende Doktrin veröffentlicht²⁹. Auf NATO-Ebene wurde bereits im Jahr 2008

das Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCD CoE) in Estland errichtet. Einher mit dieser durch das Internet ermöglichten Bedrohungslage geht die Notwendigkeit für „klassische“ A&D-Unternehmen, kurzfristig Know-how in diesem Bereich aufzubauen. Da dies mit bestehenden Mitarbeitern regelmäßig nicht möglich sein wird, bietet sich hier wiederum M&A zum Marktzugang an.

(5) Optimierung des Programm-Managements bei A&D-Unternehmen

Zahlreiche Verzögerungen in der Umsetzung ziviler und militärischer Programme haben in den letzten Jahren häufig zu Verärgerung auf Kundenseite und erhöhten Kosten geführt. Auslöser dieser Verzögerungen sind massive Komplexitätserhöhungen durch eine Globalisierung und starke Fragmentierung der Lieferantenstruktur sowie Steigerungen der technischen Komplexität der Produkte selbst. Ein Ansatzpunkt zur Komplexitätsreduktion und somit auch zur Effizienzerhöhung ist die vermehrte Nutzung erprobter Lösungen/Produkte (zum Beispiel im Elektronikbereich sog. „Commercial-off-the-shelf“ COTS-Lösungen).

4. M&A in A&D: Aktuelle Entwicklungen und Treiber

4.1 Der Markt für M&A in A&D

Infolge der Wirtschaftskrise in den letzten drei Jahren nahm – ebenso wie in anderen Märkten – auch bei A&D das Dealvolumen ab und insbesondere die Jahre 2008 und auch noch 2009 waren äußerst schwach. Abbildung 5 zeigt für die Jahre 2001 bis 2010 die Entwicklung der Anzahl und des Volumens von A&D-Deals (Deals größer 50 Mio. US-\$) inklusive ausgewählter Transaktionen auf.

Es wird prognostiziert, dass sich der M&A-Markt für A&D – ebenso wie der M&A-Markt allgemein – nach einer Schwächephase nun wieder in einer Wachstumsphase befindet und im Jahr 2011 bis zu 30 Mrd. US-\$ erreicht – gegenüber dem Jahr 2009 wäre dies ein Wachstum von

22 Vgl. P. Blechschmidt, Rechenspiele im Verteidigungsministerium, in: Süddeutsche Zeitung, 8. Juli 2010, S. 5 und weiter zu möglichen Einsparungen im Verteidigungsetat von ca. 9. Mrd. EUR bis zum Jahr 2014 T. Steinmann, Bundeswehr soll abrüsten, in: Financial Times Deutschland, 8. Juli 2010, S. 10.

23 Vgl. T. Steinmann, Erst sparen, dann schießen, in: Financial Times Deutschland, Freitag 27. August 2010, S. 29.

24 Vgl. hierzu K. Schwarz, Quadratur des Kreises, in: Flug Revue Dezember 2009, S. 62 und weiter K. Schwarz im Interview mit R. Wolski (General der Heeresflieger und Kommandeur der Heeresfliegerwaffenschule) in: Flug Revue, Juli 2010, S. 19.

25 Vgl. John A. Kantara, Maschinen mit Marschbefehl, in: F.A.Z., 18. Juli 2010, S. 28.

26 Die Entwicklung solcher Waffensysteme hat ihren Ursprung in den USA und geht auf die 1983 von US-Präsident Ronald Reagan verkündete Strategic Defense Initiative (SDI) zurück.

27 Vgl. zu Details der US-amerikanischen Verteidigungsplanung auch den US Quadrennial Defense Review, Download verfügbar unter <http://www.defense.gov/qdr/>.

28 Hohe Bedeutung wird hier insbesondere Bio-Treibstoffen (Biomasse), zum Beispiel durch Herstellung aus Algen beigemessen. Vgl. hierzu als Einführung L. Mauger, Beyond the Age of Oil, Santa Barbara 2010, S. 125ff.

29 Vgl. hierzu auch: Air Force Doctrine 3-12 (Cyberspace Operations), Download erhältlich unter <http://www.cadre.af.mil/main.htm>.

ca. 300%, nachdem von 2009 auf 2010 bereits eine Verdopplung des weltweiten A&D-M&A-Marktes stattgefunden hat. Auf die spezifischen Treiber für M&A bei A&D als Begründung dieser Wachstumsprognose wird im nächsten Kapitel eingegangen.

4.2 Treiber für M&A bei A&D

Die Treiber für M&A in A&D können unmittelbar aus den oben genannten Trends abgeleitet werden. Folgende wesentliche Treiber können genannt werden:

(1) Effizienzsteigerungen

Die zunehmend engen Verteidigungshaushalte in Nordamerika und Europa führen zu einer höheren Preissensibilität, die sich wiederum als Effizienzdruck auf die Hauptvertragspartner und deren Lieferanten auswirkt. Eingeschränkte Möglichkeiten zu M&A auf Ebene der OEMs (zum Beispiel Boeing, EADS, Raytheon, Thales) führen zu M&A auf Ebene der Tier-2 und Tier-3 Lieferanten, mit dem wesentlichen Ziel zur Realisierung von Kostensynergien. Es wird somit eine Entwicklung für wahrscheinlich gehalten, wie sie die Automobilindustrie durch M&A bereits erlebt hat. Konsolidierungspotenzial wird hier insbesondere auch bei Dienstleistern für Service/Reparatur (MRO = Maintenance, Repair, Overhaul) gesehen, die im Vergleich zur Gesamt-A&D-Branche noch über einen geringen Konsolidierungsgrad verfügen. Eine stärkere Verfolgung von Design-to-Cost-Ansätzen dürfte durch eine Erhöhung des Kontrollgrades als Folge von M&A auch positiv zu Buche schlagen.

Abb. 5 | Entwicklung M&A in A&D (Jahre 2001-2010)

Quelle: PwC, Grosse-Hornke Private Consult

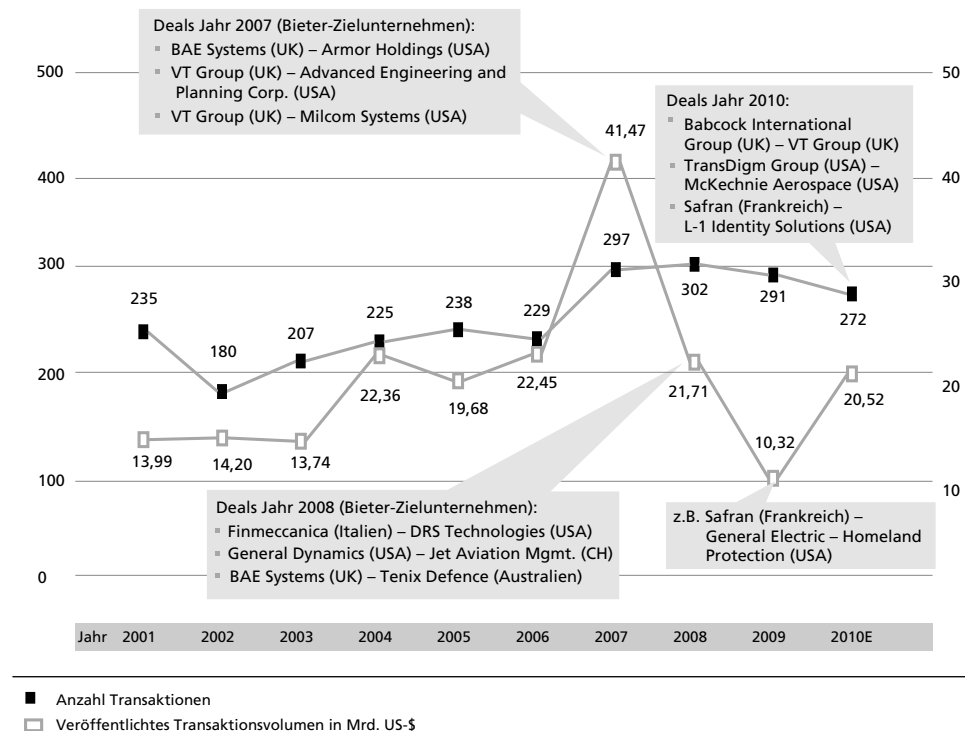
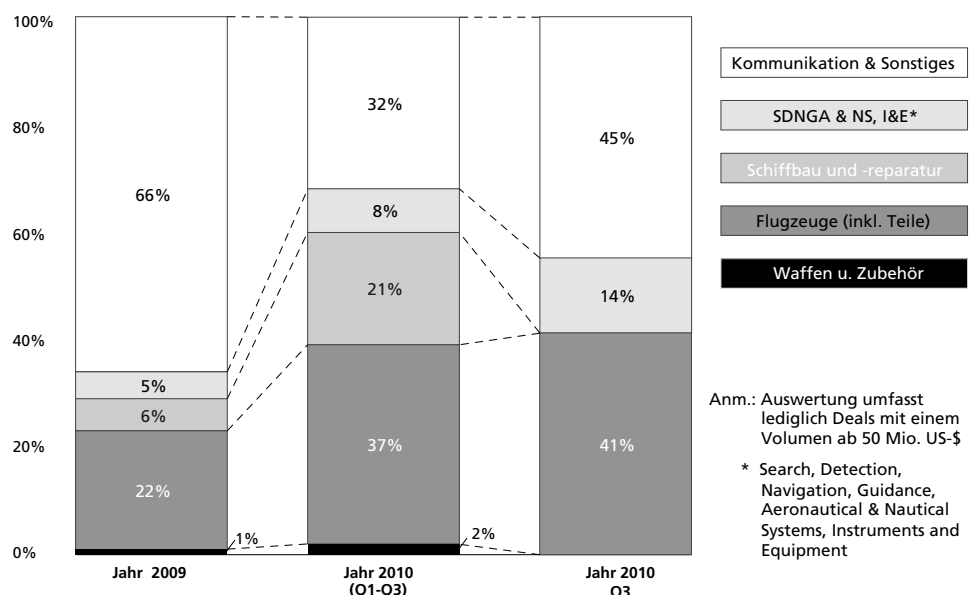


Abb. 6 | Typen von A&D-Übernahmekandidaten

Quelle: PwC, Mission control 2010



(2) Stärkere Konzentration auf Exportgeschäfte

Sowohl im zivilen als auch militärischen Bereich sind intensive Formen der Zusammenarbeit beziehungsweise Joint Ventures oder gar die Übernahme von Unternehmen in den Zielländern ein probates Mittel, um eine stärkere industrielle und personelle Verankerung im Abnehmerland zu erzielen (Local Content) beziehungsweise Offset-Erfordernisse zu

erfüllen³⁰. Hierbei sind es eher kleinere Spezialunternehmen und Unternehmen mit einem starken lokalen Netzwerk, die im Fokus von M&A-Fällen stehen werden. Aufgrund der weiterhin immensen Größe des A&D-Marktes in den USA dürften für europäische Unternehmen insbesondere auch Übernahmeziele in den USA von großem Interesse sein. Bei Übernahmen in den oben genannten „New-Player-Ländern“ stellen dabei rechtliche Einschränkungen hohe Hürden für M&A dar.

(3) Portfolioerweiterungen

Vor dem Hintergrund zunehmend schwacher (militärischer) A&D-Heimatmärkte kann neben der Intensivierung des Exports lediglich durch die Erschließung neuer Produktmärkte Wachstum erzielt werden. Hierzu zählen zum Beispiel Sicherheitslösungen, die auf biometrischen Verfahren beruhen³¹ oder Energiewaffen. Der weltweite Kampf gegen den Terrorismus erfordert weiterhin Lösungen für asymmetrische Kriegsführung. Dies kennzeichnet bewaffnete Auseinandersetzungen, die waffentechnisch und strategisch stark unterschiedlich ausgerichtet sind. Typische Beispiele hierfür ist zum Beispiel der NATO-Einsatz in Afghanistan oder auch die Attentate des 11. September, gefolgt von weiteren Anschlägen in Madrid, in London und im November 2008 in Mumbai. Weitere Portfolioausbaumöglichkeiten sind im Bereich der Kommunikationstechnologie (inklusive Schutz gegen Cyber-Terrorismus³²), Lösungen für Transport- und Infrastrukturschutz³³ oder Selbstschutzsysteme für Flugzeuge/Helikopter. Unternehmen aus dem Bereich alternativer Antriebe sind ebenfalls Kandidaten zur Komplettierung der Portfolios etablierter A&D-Unternehmen. Abbildung 6 zeigt, dass insbesondere Unternehmen aus dem Kommunikationsbereich oder aber der Herstellung von Flugzeugen- und Flugzeugzubehör (zum Beispiel Mission Management, missionsrelevante Software-Integration) aktuell stark im Fokus von A&D-Übernahmen sind.

(4) Optimierung der effizienten Time-to-Market

Die zeitlichen Verzögerungen aber auch die funktionalen Probleme bei aktuellen militärischen und zivilen A&D-Produkten (zum Beispiel Boeing 787, A400M, A380) haben klar gezeigt, dass sowohl die Time-to-Market als auch die Zuverlässigkeit der Produkte unter einer nicht optimalen Zusammenarbeit mit Lieferanten leiden. Es ist davon auszugehen, dass die Top 10 A&D-Unternehmen zunehmend wieder versuchen werden, die Kontrolle über große Teile der Wertschöpfungskette zu gewinnen und somit auch M&A durchführen, das heißt Lieferanten integrieren.

Zusätzlich zu den genannten M&A-Treibern führen ein Wiederaufleben des weltweiten Private Equity-Marktes und hohe Cash-Bestände bei A&D-Unternehmen zu einem positiven Effekt auf das M&A-Geschehen³⁴. Traditionell fanden in den letzten ca. 10 Jahren zwischen 20 und 30% aller A&D-Deals unter Beteiligung von Private Equity-Unternehmen statt. Bei Private Equity gelten A&D-Unternehmen als relativ krisenfest und somit attraktive Investments³⁵.

5. Fazit

Nach einer ersten intensiven, insbesondere nationalen Konsolidierungswelle der weltweiten A&D-Industrie in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrtausends zeichnet sich nach einer M&A-Schwächephase in den letzten zwei bis drei Jahren seit Kurzem wieder eine stärkere M&A-Aktivität in der militärischen A&D-Branche ab. Diese findet im Wesentlichen auf Ebene der Tier-2 und Tier-3-Supplier statt und ist getrieben durch einen starken Effizienzdruck aufgrund Stagnation beziehungsweise Reduktion traditionell hoher Verteidigungshaushalte (insbesondere USA und Europa), neue Produktbedarfe (insbesondere hinsichtlich Sicherheitsanwendungen), stärkere Exportorientierung (steigende Verteidigungshaushalte unter anderem in Saudi Arabien, Indien und Brasilien) und der starken Finanzkraft von A&D- und Private Equity-Unternehmen.

Aufgrund des schon bestehenden hohen Konzentrationsgrades der Top A&D-Unternehmen (OEMs) wird M&A in A&D voraussichtlich eher bei Transaktionsvolumen bis zu 500 Mio. US-\$ stattfinden und somit stark auf Wertschäftungsoptimierung und Portfoliorestrukturierung ausgerichtet sein. Für das Jahr 2011 wird insgesamt wieder ein weltweiter A&D M&A-Markt jenseits der 20 Mrd. US-\$ – bis hin zu 30 Mrd. US-\$ – prognostiziert. Allein die zur Diskussion stehende Veräußerung der Schiffbausparte von Northrop Grumman wird – bei Umsetzung in 2011 – voraussichtlich ein Transaktionsvolumen von mehreren Mrd. US-\$ haben.

Die M&A-Entwicklung in A&D wird insbesondere in Europa unter anderem auch durch die inhaltliche Ausgestaltung und zeitliche Planung großer neuer Beschaffungsprogramme (zum Beispiel Talarion), aber auch das Ausmaß terroristischer Bedrohungen beeinflusst werden. Während weltweit A&D-Unternehmen sich der neuen Marktlage durch M&A aber auch durch interne Transformations- und Optimierungsinitiativen bereits vielfach anpassen, wird es in Europa für eine effiziente und weiterhin wettbewerbsfähige A&D-Industrie unerlässlich sein, dass klare verteidigungspolitische Weichenstellungen durch die wesentlichen Staaten (insbesondere Deutschland, Frankreich, Spanien, Großbritannien und Italien) erfolgen. ■

30 Vgl. hierzu auch die Äußerungen von EADS CEO Louis Gallois (<http://www.dowjones.de>, Abruf am 25. Oktober 2010).

31 Zum Beispiel Zugangsschutzsysteme oder biometrische Waffensicherung.

32 Als Cyber-Terrorismus werden terroristische Akte bezeichnet, bei denen mit Hilfe von Internet-Technologien Angriffe auf Computersysteme verübt werden. Während die Meinungen über die Bedrohungslage durch Cyber-Terrorismus stark divergieren, deutet die Verfassung einer eigenen Cyber-Terrorismus-Doktrin und zum Beispiel die im März 2008 erfolgte Gründung des National Cyber Security Center (NCSC) innerhalb des US-Department of Homeland Security auf die Relevanz dieses Themas hin.

33 Beispiele hierfür Lösungen für die Verhinderung der Fernzündung von Bomben (sog. Radio-Controlled Improvised Explosive Devices) oder keramische Panzerungen für Landfahrzeuge und Flugzeuge (zum Beispiel Helikopter). Der CEO der EADS Division Cassidian, Dr. Stefan Zoller, sieht in diesem Bereich (Infrastrukturschutz und Transportschutz) ein weltweites Marktwachstum von aktuell ca. 35 Mio. US-\$ p.a. hin zu 800 Mio. US-\$ im Jahr 2020.

34 So wird für die US-A&D-Unternehmen ein Cash-Bestand von bis zu 2 Billionen US-\$ angenommen und auch der europäische Marktführer EADS verfügt per Ende 2010 über eine Nettoliquidität von mehr als 10 Mrd. EUR.

35 So besitzt allein die Carlyle Group aktuell 6 A&D-Unternehmen im Portfolio.