

CHARAKTERYSTYKA NIEMIECKIEGO RYNKU FUZJI I PRZEJĘĆ NA PRZYKŁADZIE BRANŻY LOGISTYCZNEJ

CHARACTERISTICS OF THE GERMAN MARKET OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE EXAMPLE OF THE LOGISTICS INDUSTRY

Beata ANDRZEJCZAK

beata.andrzejczak@wp.pl

Filia Uniwersytetu Łódzkiego w Tomaszowie Mazowieckim
Instytut Turystyki i Ekonomii Rozwoju

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie problematyki związanej z niemieckim rynkiem fuzji i przejęć w branży logistycznej. W pierwszej części artykułu zostały zdefiniowane pojęcia fuzji i przejęć oraz zaprezentowane motywy, jakimi kierują się przedsiębiorstwa biorące udział w transakcji fuzji przejęć. W drugiej części artykułu została przeprowadzona analiza wielkości charakteryzujących niemieckie fuzje i przejęcia w branży logistycznej w latach 2004-2014, na podstawie danych statystycznych BVL (Bundesvereinigung Logistik).

Abstract: The aim of this article is to present the issues related to the German market mergers and acquisitions in the logistics industry. In the first part of the article we defined the concept of mergers and acquisitions and presented motives enterprises involved in mergers acquisitions. In the second part of the article it was carried out the analysis of parameters characterizing the German mergers and acquisitions in the logistics industry in the years 2004-2014, based on statistical data BVL (Bundesvereinigung Logistik).

Słowa kluczowe: logistyka, międzynarodowe stosunki gospodarcze,

Key words: logistic, international relationship

Wstęp

Procesy łączenia się firm w gospodarce światowej, w szczególności w Stanach Zjednoczonych zostały odnotowane na przełomie XIX i XX (Herdan, 2008, s.11, (Frąckowiak, 1998, s. 41). Dominowały wówczas fuzje i przejęcia o charakterze poziomym, które miały na celu głównie zdobycie przewagi monopolistycznej (Frąckowiak, 1998, s. 41). Obecnie obserwowany na rynkach światowych wzrost działań integracyjnych firm jest uwarunkowany szeregiem czynników kształtujących trendy rozwoju gospodarczego poszczególnych branż, w tym również branży logistycznej. Do czynników tych, najczęściej zalicza się; globalizację, postęp technologiczny, koncentrację przedsiębiorstw na kluczowych obszarach działalności oraz wzrost wymagań klientów. Uwarunkowania te, przyczyniły się do rozwoju procesów fuzji i przejęć poprzez połączenie systemów logistycznych firm, a jego implikacją jest możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz tworzenie nowych usług logistycznych.

Analiza zagadnień zaprezentowanych w artykule została napisana na podstawie raportów BVL oraz na podstawie literatury przedmiotu polsko- i niemieckojęzycznej

1. Fuzje i przejęć – definicje, motywy

Terminologia dotycząca łączenia się firm w literaturze przedmiotu jest często opisywana w sposób nieprecyzyjny (Herdan 2008, s.11, Frąckowiak 2009, s. 24). W literaturze anglojęzycznej najczęściej używanym pojęciem na temat fuzji i przejęć, jako formy połączeń przedsiębiorstw jest Mergers&Acquisitions (M&A), (Frąckowiak 2009, s.24). Tego typu podejście można odnaleźć w książce niemieckiej Autorki W. Buse, która wyróżniła dwie formy łączenia jednostek gospodarczych, czyli: współpracę przedsiębiorstw oraz połączenie przedsiębiorstw (tabela 1), (Buse 2012, s.17). Z kolei termin łączenia się przedsiębiorstw należy rozumieć, jako możliwość przejęcia firmy lub dokonania fuzji.

Tabela 1: Formy połączeń przedsiębiorstw

Integracja jednostek gospodarczych			
Współpraca przedsiębiorstw		Połączenie firm	
Strategiczna	Operacyjna	Przejęcia	Fuzje
Alianse strategiczne Joint Venture	Wspólny interes firm Stowarzyszenia gospodarcze konsorcja, kartele	Udział większościowy kapitału	Fuzja poprzez przejęcie firmy Tworzenie nowej firmy

Źródło: W. Buse, Unternehmensidentität bei Fusionen : Grundlagen, Anforderungen, Instrumente, AV Akademikerverlag, Saarbrücken 2012, s.17

W innym ujęciu definicję fuzji i przejęcia, jako formy integracji lub łączenia się firm w literaturze polskiej przedstawił M. Lewandowski. Według M. Lewandowskiego ogół działań związanych z fuzjami i przejęciami przedsiębiorstw, określany jest rynkiem kontroli przedsiębiorstw. Przez rynek kontroli przedsiębiorstw należy rozumieć *...jako prawo decydowania o ich strategii i zarządzania nimi* (Lewandowski, 2001, s.2). Dlatego połączenia przedsiębiorstw i nabycie kontroli wymieniane jest, jako jedna z grup działań na rynku kontroli przedsiębiorstw, a w jej skład obok fuzji i przejęć wchodzi również: wykup wspomagany przedsiębiorstw, aliance strategiczne oraz pełnomocnictwo. Pozostałe grypy działań na rynku kontroli przedsiębiorstw, które zostały wymienione przez Autora to: podział przedsiębiorstw i pozostałe działania (Lewandowski, 2001, s.2).

Najprawdopodobniej najczęściej przytaczaną klasyfikacją łączenia się firm w polskiej literaturze przedmiotu jest ta, której dokonał W. Frąckowiak. Według Autora „przez nabycie należy rozumieć połączenia a w ich ramach fuzje i inkorporacje (jako szczególne przypadki) oraz wszelkie formy przejęć” (tabela 2), (Frąckowiak, 2009, s.28).

Tabela 2. Rodzaje nabycia

Nabycie	
Połączenia (łączenie się przedsiębiorstw)	Przejęcia
<ul style="list-style-type: none">• fuzja• inkorporacja	<ul style="list-style-type: none">• zakup istniejących akcji (udziałów)• zakup przedsiębiorstwa lub części jego majątku• uczestnictwo w podniesionym kapitale własnym przez objęcie nowych akcji (udziałów)• wystąpienie ze spółki wspólnika przez umorzenie kapitału• zakup zobowiązań przedsiębiorstwa i ich konwersja na kapitał własny• pełnomocnictwo• prywatyzacja• wspólne przedsięwzięcie• dzierżawa

Zródło: W. Frąckowiak, *Fuzje i przejęcia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009 r., s. 28

Termin fuzja w literaturze istnieje od dawna i jego zdefiniowanie nie budzi większych zastrzeżeń. Termin ten wywodzi się z języka łacińskiego *fusio*, który można przetłumaczyć, jako *mieszanie, łączenie*, w XIX wieku, pierwotnie stosowany był jedynie w technicznym tego słowa znaczeniu. Obecnie termin fuzja stosowany jest głównie w sferze gospodarczej. Przez pojęcie fuzji najczęściej rozumie się połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw dotychczas niezależnych w celu stworzenia nowego przedsiębiorstwa (Buse, 2012, s. 24). Należy jednak rozróżnić fuzję, z której w wyniku połączenia dwóch lub więcej firm powstaje jedna firma, ale:

- w pierwszym przypadku - firma (nabywca) zatrzymuje osobowość prawną; (Frąckowiak, 2009, s. 25, Buse 2012, s.17);

- w drugim przypadku – firma sprzedawca, przenosi swoje aktywa do firmy nabywcy, tworząc zupełnie nowy podmiot gospodarczy (Frąckowiak, 2009, s. 25).

Natomiast przez przejęcie należy rozumieć uzyskanie kontroli przez firmę (najczęściej silniejszą ekonomicznie) w wyniku kupna akcji lub udziałów przedsiębiorstwa (Korpus, 2014, s.30, Frąckowiak, 2009 s.24). Przykłady transferu kontroli dokonującej przejęcia nad inną firmą zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Przedsiębiorstwa decydujące się na integrację w formie fuzji i przejęć są ukierunkowane na osiągnięcie różnych celów biznesowych. Cele firm, które realizowane są w ramach fuzji i przejęć można rozpatrywać z punktu widzenia różnych klasyfikacji np. celów analizowanych wspólnie dla firm zawierających tego typu transakcje lub z podziałem na cele firmy nabywcy oraz cele firm sprzedawcy. Wydaje się jednak, że analiza celów firm kształtujących popyt na rynku fuzji i przejęć oraz dezinwestycje, które są odpowiednikiem podaży firm, w sposób bardziej przejrzysty zobrazują motywacje firm decydujących się na integrację lub połączenie. Cele firm nabywcy oraz firm przejmowanych w ramach transakcji fuzji i przejęć zostały zawarte w tabeli 3. Po stronie firmy nabywcy można odnaleźć czynniki, które charakteryzują takie grupy motywów fuzji i przejęć jak: motywacje finansowe, motywacje rynkowe i marketingowe oraz motywacje menadżerskie. Natomiast po stronie firmy sprzedawcy występują następujące grupy motywów i są to: motywacje finansowe oraz motywacje strategiczne. Istotnym elementem uzupełniającym rozważania celów firm sprzedawcy w procesach fuzji i przejęć jest następujący fakt- dezinwestycje biorące udział w integracji firm niekoniecznie muszą być wyrazem porażki. Bardzo często decyzja firmy sprzedawcy związana jest z upłynnieniem części aktywów w celu poprawy sytuacji finansowej firmy i skupieniu się na prowadzeniu głównej działalności firmy. (Frąckowiak, 1998 , s.35)

Tabela. 3 Motywacje nabywcy i sprzedawcy w procesach fuzji i przejęć

Cele firm dokonujący przejęć	Cele firm przejmowanych
<ul style="list-style-type: none"> • Pewność, zwiększenie wartości korporacji • Ograniczenie kosztów, • Zwiększenie sprzedaży • Zwiększenie wzrostu firmy • Kompletnie linie produkcyjne • Otwarcie nowych rynków sprzedaży, grupy klientów • Dostęp do nowych technologii/know-how • Nabycie marki, patentów, licencji • Zwiększenie znaczenia marki • Zwiększenie przewagi konkurencyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozbycie się problemów finansowych • Otwarcie na nowe możliwości ekspansji dzięki silnemu partnerowi • Szybka internalizacja • Konwersja aktywów na środki pieniężne • Stworzenie nowej struktury przedsiębiorstwa

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Zwiększenie płynności inwestycji | |
|--|--|

Źródło: A. Schweighofer, Nationale und internationale Unternehmensfusionen und Joint Ventures : Beispielhaft werden Fusionen und Joint Ventures von österreichischen Unternehmen der letzten 15 Jahre analysiert, Saarbrücken : AV Akademikerverlag, 2016, s. 7

2. Fuzje i przejęcia niemieckich firm logistycznych według BVL

Rynek usług logistycznych podlega ciągłym zmianom i rozwija się w szybkim tempie. Na sytuację tą mają wpływ czynniki, które charakteryzują obecną i najbliższą przyszłość rozwoju branży logistycznej. Do czynników tych należy zaliczyć min.: wzrost globalnych zamówień, wzrost znaczenia jakości globalnych sieci, większa elastyczność i rzetelność w świadczeniu usług logistycznych, nowoczesne technologie w logistyce (RFID), wzrost popytu na wysokiej jakości zindywidualizowane usługi logistyczne, konsolidacja największych dostawców usług logistycznych (około 5-9 dostawców na rynku) itd.(Roth, 2010, s.73-75, Gracht, 2008, s.19-22)

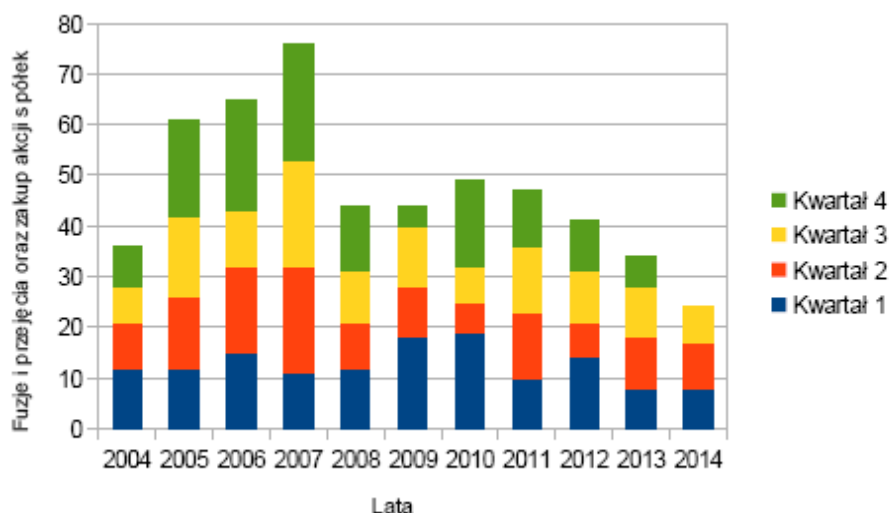
Z kolei niemiecki rynek usług logistycznych jest zaliczany do jednych z najszybciej rozwijających się w Europie. Na sytuację tą mają wpływ w szczególności działalność największych niemieckich operatorów logistycznych. Według *Top100 der Logistik* na liście największych inwestorów z tzw. *pierwszej trójki*, znalazły się firmy o zasięgu międzynarodowym i są to: na miejscu pierwszym Deutsche Post DH (Group), na miejscu drugim DB Mobilny Logistics AG oraz na miejscu trzecim Kuhne+Nagle (AG&Co.), (Kille, Schwemmer 2014). Dlatego, z tego punktu widzenia warto przyjrzeć się działalności największych firm branży logistycznej w zakresie dokonywanych transakcji w formie fuzji i przejęć na rynku niemieckim.

Instytucją, która zajmuje się pozyskiwaniem informacji na temat przeprowadzanych transakcji w ramach fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek w Niemczech jest Fraunhofer SCS. Na podstawie danych Fraunhofer SCS, dokonano selekcji przedsiębiorstw na dwie grupy czyli: firm które są *głównymi aktorami* dokonywanych transakcji fuzji i przejęć na rynku niemieckim oraz firm, które zostały określone jako *partnerzy* biorący udział w tego rodzaju transakcjach (tabela 4), (Kille, Schwemmer, 2015, s.206-208). Dane zaprezentowane w tabeli 4 dotycząca zarówno sytuacji, w której niemieckie firmy występują zarówno w roli sprzedawcy lub nabywcy. Z kolei na rys. 1 zostały przedstawione dane na temat wielkości i

fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek dla lat 2004-2014 wraz z podziałem na cztery kwartały roku kalendarzowego.

Na podstawie danych BVL oraz informacji zamieszczonych na rysunku 1 oraz w tabeli 4, można wyciągnąć następujące wnioski (Kille, Schwemmer, 2015, s.203-208):

- po pierwsze- o skali zjawiska fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek świadczy liczba ponad 500 przeprowadzonych transakcji w Niemczech w latach 2004-2014 w branży logistycznej. Szybki wzrost tego rodzaju transakcji w Niemczech przypada na lata 2004-2007 i wyniósł 111%. Tendencja wzrostowa ilości fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek załamuje się w latach 2008-2009 i jest konsekwencją kryzysu światowego. W okresie tym spadek transakcji w porównaniu do 2007 r. wyniósł 42%. W kolejnych latach 2010 - 2014 wzrost fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek był niewielki. Ponadto w żadnym z poprzednich lat (od 2004 r.), w drugim kwartale 2013r. i 2014 r. ilość wykonanych fuzji i przejęć oraz zakupu akcji spółek nie przekroczyła 20 transakcji. Sytuacja ta wynika min. z niskiej perspektywy wzrostu inwestycji, jako jednego z najczęściej wymienianych skutków kryzysu światowego;



Rys. 1. Fuzje i przejęcia oraz zakup akcji spółek w Niemczech w branży logistycznej w latach 2004 -2014.

Źródło: Ch. Kille, M. Schwemmer, *Top 100 in European transport and logistics services: market, sizes, market segments leaders in the European logistics industry 2014/2015*; Hamburg:

DVV Media Group, 2015, s.203

po drugie- największe transakcje w formie fuzji i przejęć w latach 2013-2014 r., odbyły się w ramach kupna 100% udziałów firm sprzedawcy. Dużą aktywnością w kwestii ilości przeprowadzonych tego typu transakcji w 2013 r. charakteryzowała się firma Dachser GmbH&Co.KG, Kempten, która w latach 2013-14 przeprowadziła aż 3 transakcje z firmami: Azkar S.A., Lazkao (Hiszpania), TRANS-UNION S.A. Palencia (Hiszpania) oraz JV Dachser Netherlands Air&Sea Logistics B.V. (Holandia), (Kille, Schwemmer, 2015, s.206-209). Natomiast dla pierwszych 3 kwartałów 2014 r., największa transakcja dotyczyła podpisania umowy przejęcia usług kontenerowych chilijskiej firmy CCNI przez niemieckiego przewoźnika Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrts Gesellschaft AG. W ten sposób CCNI zrezygnowała z prowadzenia usług przewozów kontenerowych, ale wciąż będzie prowadziła pod swoją nazwą, działalność usługową dla transportu samochodowego (www.gospodarkamorska.pl);

Tabela 4: Lista 9 największych transakcji niemieckiego rynku usług logistycznych w formie fuzji i przejęć w latach 2013-2014 (do 09.2014 r.)*

Fuzje i przejęcia niemieckiego rynku usług logistycznych w 2013 r.						
Lp	Główna firma (kraj)	Firma – partner (kraj)	Wartość transakcji (w mln euro)	Udziały w (%)	Okres transakcji	Uzasadnienie
1	Dachser GmbH&Co. KG, Kempten (Niemcy)	Azkar S.A., Lazkao (Hiszpania)	367	100%	15.01.2013 r. (transakcja zaakceptowana przez organy antymonopolowe w 02/2013 r.)	Wzmocnienie sieci firmy Dachser na Półwyspie Iberyjskim
2	DB Arriva (Deutsche Bahn AG) (Niemcy)	Veolia Transport Central Europe GmbH Francja	253	100%	05/2013	Rozbudowa transportu kolejowego, regionalnego w Europie Środkowo - Wschodniej

Systemy Logistyczne Wojsk nr 45/2016

3	LGI Logistics Group International GmbH (filia Kaio Neukirchen GmbH) (Niemcy)	ITG GmbH Internationale Spedition+ Logistik (filia Deutschen Post) (Niemcy)	151	100%	06/2013	Rozszerzenie oferty obsługi klienta w branży przemysłowej i modowej przez LGI
4	Hans Geich GmbH&Co. (Niemcy)	LOGWIN AG Grevenmacher lokalizacja: Nürnberg, Gosheim/ Schweinfurt (Niemcy)	105	100%	06/2013	Rozbudowa sieci regionalnych firmy Hans Reich
5	Dachser GmbH&Co. KG, Kempten (Niemcy)	TRANS-UNION S.A. Valencia (Hiszpania)	95	100%	Transakcja rozpoczęta w 2013 r.	Ekspansja firmy w Hiszpanii
Fuzje i przejęcia niemieckiego rynku usług logistycznych w 2014r.						
6	Hamburg Südamerikanische Dampfschiffahrtsgesellschaft KG (Niemcy)	CCNI (Chile)	841,5	Zakup większościowego pakietu akcji spółki	Transakcja rozpoczęta 07/2014, Zakończenie transakcji 12/2014	Przejęcie usług kontenerowych
7	Arvato Services GmbH, Gütersloh	Netrada Holding GmbH, Garbsen,	300	100%	02/2014	Tworzenie wspólnego e-commerce

	(Niemcy)	(Niemcy)				
8	CTS Spedition, Bremen (Niemcy)	EKB Continer Logistik GmbH&Co. KG, (Niemcy)	76,6	100% (50%, od 1986 r.)	01/2014	Rozszerze- nie działalno- ści firmy
9	Kieserlin Spedition+ Logistik GmbH Brema (Niemcy)	K+P Logistik GmbH, Schwentinen- tal (Niemcy)	25	100%	07/2014	Poprawa wyników działalności operacyjnej firmy

*Lista została stworzona na podstawie dostępności danych na temat wartości transakcji firm w formie fuzji i przejęć w branży logistycznej

Źródło: Ch. Kille, M. Schwemmer, *Top 100 in European transport and logistics services: market,*

sizes, market segments leaders in the European logistics industry 2014/2015; Hamburg: DVV Media Group, 2015, s. 206-209

- po trzecie – motywy charakteryzujące decyzje o podjęciu przez firmy fuzji lub przejęcia wymieniane są głównie po stronie firmy kupującej i są to przede wszystkim motywy rynkowe i marketingowe (np. wzmocnienie pozycji firmy, ekspansja firmy na rynki zagraniczne). Z kolei motywy firmy sprzedawcy dotyczące spraw finansowych zostały wymienione tylko w nielicznych transakcjach (np. przy kupnie 100% udziałów firmy FLY Trans&Logistik GmbH przez Dachser GmbH&Co.KG). Decyzja o sprzedaży FLY Trans&Logistik GmbH związana była z upadłością firmy.

Podsumowanie

Obecnie, coraz częściej firmy podejmują decyzje dotyczące strategii rozwoju o charakterze zewnętrznym (Frąckowiak, 1998, s.13). Jedną z możliwości jest łączenie się firm w formie fuzji i przejęć, w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej. Sytuacja ta dotyczy różnych branż w tym min. branży logistycznej. Tego rodzaju działalność najczęściej prowadzona jest głównie przez korporacje transnarodowe, a znaczna ich część w Europie, skupiona jest w Niemczech. Na podstawie danych statystycznych Instytutu Fraunhofer SCS i BVL, fuzje i przejęcia charakteryzują się tendencją wzrostową, aczkolwiek ich rozwój

uzależniony są od klimatu inwestycyjnego występującego w gospodarce światowej. Dlatego spadek ich ilości po 2007 r. oraz powolny ich wzrost po 2010 r. jest konsekwencją kryzysu światowego. Warto zwrócić uwagę, że największe transakcje w Niemczech w ramach fuzji i przejęć w branży logistycznej dotyczyły kupna 100% udziałów firmy sprzedawcy. Firmom, które decydują się na integrację w ramach fuzji i przejęć zależy w dużym stopniu na wzmocnieniu swojej pozycji (np. Dachser GmbH&Co.KG,) lub rozszerzeniu swojej działalności (np. CTS Spedition Bremen), aczkolwiek nie są to jedyne powody podjęcia takich decyzji. Istotną kwestią w tego rodzaju procesach jest również możliwość tworzenia wartości dodanej w wybranych elementach łańcucha dostaw (np. poprzez zwiększenie częstotliwości dostępu do źródeł energii w firmie Felbemayr Holding, Wels), (Kille, Schwemmer, 2015, s.206). Rzetelna analiza da odpowiedź, czy integracja firm w formie fuzji i przejęć, przyniesie w najbliższym czasie korzyści.

Literatura

1. Buse W. (2012) *Unternehmensidentität bei Fusionen : Grundlagen, Anforderungen, Instrumente*, AV Akademikerverlag, Saarbrücken; Frąckowiak W. (1998) *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa;
2. Frąckowiak W. (2009) *Fuzje i przejęcia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa;
3. Gracht H. (2008) *Zukunft der Logistik-Dienstleistungsbranche in Deutschland 2025* / [Hrsg.: Bundesvereinigung Logistik, (BVL), e.V.], Schriftenreihe Wirtschaft & Logistik, Hamburg : Dt. Verkehrs-Verlag;
4. Herdan A. (2008) *Charakterystyka procesów łączenia się przedsiębiorstw* [w:] Herdan A. (red), *Fuzje i przejęcia. Wybrane aspekty integracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków;
5. Johnson H. (2000) *Fuzje i przejęcia. Narzędzia podejmowania decyzji strategicznych* K. E. Liber s.c., Warszawa;
6. Kille Ch., Schwemmer M. (2014) *Top 100 in European transport and logistics services: market, sizes, market segments leaders in the European logistics industry 2013/2014*; Hamburg: DVV Media Group;
7. Kille Ch., Schwemmer M. (2015) *Top 100 in European transport and logistics services: market, sizes, market segments leaders in the European logistics industry 2014/2015*; Hamburg: DVV Media Group;

8. Korpus J. (2014), (red.), *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa;
9. Lewandowski M. (2001), (red.) *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych* WIG-Press, Warszawa;
10. Roth A. (2010) *Der Logistikbildungsmarkt 2020 : bedarfsgerechte Bildungsangebote für die Logistikwirtschaft der Zukunft*, Erlangen, Nürnberg, Univ., Habil.-Schr.;
11. Schweighofer A. (2016) *Nationale und internationale Unternehmensfusionen und Joint Ventures : Beispielhaft werden Fusionen und Joint Ventures von österreichischen Unternehmen der letzten 15 Jahre analysiert*, Saarbrücken: AV Akademikerverlag,.

Źródła internetowe

12. <http://www.gospodarkamorska.pl/Stocznie,Offshore>, (14.09.2016)

