

Fallstudie 8

CRH Baumaterial Gruppe

Kieran McGowan, Präsident des Verwaltungsrates der CRH Baumaterial Gruppe, blickt aus seinem Bürofenster hinunter auf die Stadt Dublin. Er hat soeben die Vorbereitungen für seinen Auftritt an der Generalversammlung abgeschlossen. Die Ergebnisse sind wiederum erfreulich. Ein weiteres Mal kann er den Aktionären eine überdurchschnittliche Dividende ankündigen. Der Geschäftsgang und der allgemeine Zustand des Unternehmens stimmen auch in diesem schwierigen Jahr mit der strategischen Vision überein. Gemäß dieser Vision will CRH international eine führende Stellung in der Baumaterialbranche einnehmen, den Aktionären langfristig überdurchschnittliche Dividenden ausrichten und durch ein geografisches Gleichgewicht der Aktivitäten sowie durch ein ausgewogenes Portfolio die Abhängigkeit von Einzelmärkten möglichst gering halten. McGowan ist von der zentralen Bedeutung der Unternehmensstrategie überzeugt. Er nimmt sich vor, an der Generalversammlung den Aktionären einmal mehr darzulegen, wie sich mit einer guten Unternehmensstrategie zusätzliche Wertschöpfung erzielen lässt.

Mit einem Umsatz von etwas über 20 Mrd. Euro und einem Gewinn vor Steuern von 1,628 Mrd. Euro ist das bald vier Jahrzehnte andauernde Wachstum zwar auf hohem Niveau zum Stillstand gekommen. Aber es besteht kein Zweifel: CRH hat sich seit der Gründung im Jahre 1970 von einem relativ kleinen irischen Unternehmen zu einem «Global Player» entwickelt. In einem schwierigen Marktumfeld konnte über Jahre eine jährliche Steigerung des Aktienwertes von durchschnittlich 17% realisiert werden.

Geschichte des Unternehmens

CRH entsteht 1970 in Irland aus einem Zusammenschluss zweier damals führender öffentlicher Unternehmen (Cement Ltd., gegründet 1936, und Roadstone Ltd., gegründet 1949). Das neue Unternehmen ist der einzige Zementhersteller in Irland und der wichtigste Hersteller von Kies, Betonmischungen und Asphalt mit einem Umsatz von etwa 26 Mio. Euro (95 % in Irland). 1973 erfolgt mit Van Neerboos ein erster Zukauf in Holland. Das holländische Unternehmen Van Neerboos ist in erster Linie ein Baumaterialhändler, verfügt aber auch über einige Anlagen zur Betonproduktion. Bereits 1978 erfolgt die Expansion nach den USA. CRH erwirbt im Mormonenstaat Utah die Firma Amcor, die Betonprodukte herstellt. Im gleichen Jahr kauft man zudem den schottischen Baustoffhändler Henderson.

Schon Ende der 1970er Jahre erzielt CRH einen Umsatz von 325 Mio. Euro und realisiert einen Gewinn von 30 Mio. Euro.

In den 1980er Jahren investiert CRH massiv in die Modernisierung seiner Anlagen in Irland. 1985 folgt die Übernahme der Callanan Industries, eines Beton- und Asphaltunternehmens im Staate New York. Zwei Jahre später baut CRH mit der Übernahme der spanischen Beton Catalan Group die Stellung in Europa aus. 1988 kommen die Keyline Builders Merchants mit 60 Niederlassungen in England hinzu.

Ende der 1980er Jahre weist CRH einen Umsatz von 1,3 Mrd. Euro aus und verfügt über Niederlassungen in sieben Ländern.

Zu Beginn der 1990er Jahre erfolgt eine Ausweitung in die neuen Segmente «Großhandel» und «Do-it-yourself» mit Produkten wie Sicherheitszäune, Backsteine und Fenster. Die Organisation wird von einer ehemals regionalen zu einer produktbezogenen verändert (mit den Divisionen «Beton-Fertigteile», «Architekturprodukte», «Baumaterialien und Glas»). Es folgen große Investitionen in 13 Glasfabriken in den USA. In der Rezession 1991/92 bewährt sich erstmals, dass man «nicht alle Eier in den gleichen Korb gelegt hat». Die Vielfalt der Produkte und die geografische Verteilung erweist sich als Vorteil. Die Investitionen werden jetzt vor allem zur Senkung der Kosten und zur Sicherung der Marktführerschaft in strategischen Gebieten eingesetzt.

1994 folgen weitere Akquisitionen. 120 Mio. Euro (von insgesamt 200 Mio.) werden allein in den USA für zwölf Zukäufe investiert. Im Jahr darauf tätigt man Investitionen in Polen, Argentinien, Kanada und erneut in den USA. Ab 1996 nimmt das Wachstumstempo sogar noch zu. Im Fokus sind in der Regel mittelständische Unternehmen. Um 1999 machen Verkäufe in Nord- und Südamerika über die Hälfte des Umsatzes aus.

Um die Jahrtausendwende ist CRH eine Unternehmensgruppe mit einem Umsatz von gegen 7 Mrd. Euro und einem Gewinn um die 600 Mio. Euro. Ein Kennzeichen des Unternehmens ist zu dieser Zeit das Entwicklungsmodell, das wesentliche Kompetenzen den Regionen überträgt, indem spezialisierte Teams das lokale und regionale Management bei der Suche nach geeigneten Übernahmekandidaten unterstützen.

Das Wachstum durch Akquisitionen setzt sich damit auch im neuen Jahrtausend fort. Allein 2006 werden 60 Firmen zugekauft. Ende 2007 stellt man mit Stolz fest, dass es gelungen ist, während 15 Jahren in Folge ein stetiges Wachstum zu sichern. Hingegen müssen 2008 wegen der Wirtschaftskrise drastische Kürzungen vorgenommen und die Entwicklungsaktivitäten entscheidend eingeschränkt werden, was Ende Jahr auch zu einer einigermaßen weichen Landung führt.

Heute ist CRH eine internationale Gruppe mit starker regionaler, nationaler und internationaler Präsenz. Das Unternehmen hat verteilt auf 32 Länder rund 3700 Niederlassungen und beschäftigt etwa 92 000 Mitarbeitende.

	Die Baumaterial-Branche
--	--------------------------------

Die Branche umfasst die Herstellung und Verteilung von Grundmaterialien (Zement, Kies, Asphalt, Betonmischungen, Kalk und Magnesium) sowie schweren (Backsteine, Isolationen, Glas etc.) und leichten (Armaturen, Beleuchtung etc.) Baumaterialien für den Großhandel und für den Do-it-yourself-Bereich sowohl für Neubauten als auch für Reparaturen und Unterhalt. Das Angebot besteht größtenteils aus Standardprodukten, die sich nach Märkten kaum unterscheiden und sich auch im Zeitverlauf relativ wenig verändern.

Die Baumaterialwirtschaft und damit auch die Baumaterialbranche weisen erhebliche konjunkturelle Schwankungen auf. In der Regel lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Nachfrage nach Baumaterialien und der Entwicklung des Bruttoinlandproduktes feststellen. Der Absatz ist zyklisch. Die fragmentierten Märkte für Neubauten sind weitgehend gesättigt. In der westlichen Welt liegt deren Wachstumspotenzial deutlich unter dem Wachstum der jeweiligen Volkswirtschaften. Nur in Asien, Lateinamerika und Osteuropa und in den weniger entwickelten Ländern Westeuropas (z. B. Portugal) sind die Märkte noch aufnahmefähig. Beim Segment «Renovationen und Unterhalt» kann hingegen mit etwas höheren Wachstumsraten gerechnet werden. Für einen Kapazitätsausbau sind meist hohe Investitionen erforderlich, was bei den Unternehmen zu sprungfixen Kosten führt. Die Branchenzyklen sind eher länger als in anderen Branchen.

Da sich die Produkte wenig unterscheiden, erfolgt der Wettbewerb hauptsächlich über den Preis. Produktionsstandorte finden sich meist in der Nähe von Rohstoffvorkommen (Kalk, Kies etc.). Da viele Produkte ein hohes Gewicht aufweisen, sind die Transportkosten von Bedeutung, da sie bald einmal (Radius von ca. 150 km) höher sind als potenzielle Skaleneffekte.

Da die Märkte zudem häufig auch regionale Merkmale aufweisen (Bauvorschriften, üblicher Standard etc.) sind jedoch neben dem Preis oft auch Faktoren wie Service und Flexibilität für den Markterfolg entscheidend.

In den 1990er Jahren hat sich in der Branche ein Trend zur Konzentration der Anbieter abgezeichnet. Als Folge davon sind zahlreiche ehemals bekannte Firmennamen verschwunden. Zugleich aber haben sich neue große und global tätige Anbieter etabliert. In der EU kommt es zu einer Harmonisierung der Märkte, besonders durch die Angleichung gesetzlicher Bestimmungen und durch die vermehrte Mobilität der Mitarbeitenden. Besonders im Industriebereich ist auch unter den Kunden eine Konzentration festzustellen.

	Vision und Strategie
--	-----------------------------

Schon kurz nach der Gründung 1970 hat das Management eine Vision und eine Strategie formuliert. Vieles davon ist mit Anpassungen bis heute gültig. Das Ziel ist «to be a responsible international leader in building materials delivering superior performance and growth».¹

Ein Kernelement der Vision ist die unternehmerische Verantwortung. Sie umfasst folgende Elemente:

- Das Unternehmen handelt verantwortungsvoll gegenüber der Umwelt.
- Das Unternehmen ist ein zuverlässiger Arbeitgeber, der internationale Gesundheits- und Sicherheitsstandards in der ganzen Gruppe durchsetzt.
- Das Unternehmen pflegt einen respektvollen Umgang mit seinen Nachbarn und ist ein verlässlicher Partner der politischen Organe des Standortes.
- Das Unternehmen achtet darauf, dass die Geschäftstätigkeit ethisch vertretbaren Grundsätzen folgt.
- Das Unternehmen kommuniziert effektiv, kohärent und zeitgerecht mit allen wichtigen Stakeholdern.

¹ Annual Report 2008, p. 11

Die Strategie hält folgende Punkte fest:

- Konzentration auf das Kerngeschäft «Baumaterial»;
- Investitionen vor Ort mit dem Ziel, Kostenführer zu werden;
- Entwicklungspotenzial im Ausland, um künftiges Wachstum sicherzustellen;
- Firmenkäufe sollen sowohl den Bedürfnissen des gekauften Unternehmens als auch jenen von CRH entsprechen;
- regionale Entwicklungsteams rapportieren an den Regionsleiter und den Leiter der jeweiligen Produktgruppe;
- sorgfältige Evaluation und Kontrolle von Akquisitionen;
- mit mittleren und hier und da größeren Zukäufen soll ein ausgeglichenes Portfolio über Regionen, Produkte und Sektoren hinweg aufgebaut und erhalten werden;
- Fokus auf Ergebnisse und Wachstum (durch Produktentwicklung, Zukäufe von Firmen, Entwicklung neuer Märkte).

Strategie in den
1990er Jahren

1990 konzentrieren sich die Entwicklungsaktivitäten auf die USA. Der wichtigste Schritt ist eine Investition in 13 Unternehmen der Glasproduktion (HGP Curved Glass). Sie bilden die Grundlage für die inzwischen sehr erfolgreiche Unternehmensgruppe «Oldcastle Glass». CRH operiert nach diesem Zukauf in 33 Staaten der USA. Weitere passende Akquisitionen folgen in Großbritannien, in den Niederlanden und in Deutschland.

1991 kommt es in den USA und in England zu einer ernsthaften Rezession. Die daraus folgenden Schwierigkeiten und Unsicherheiten dauern bis ins Jahr 1993. In dieser Zeit wird vor allem in kosten-senkende Maßnahmen investiert. Nur die amerikanische Baumaterial-Division weitet ihre Aktivitäten weiter ins Gebiet der amerikanischen Ostküste (Hudson Valley) aus. 1994 folgen einige weitere Akquisitionen (total 200 Mio. Euro) mit dem Ziel der «Förderung des organischen Wachstums». In Europa (speziell Benelux) wird insbesondere das Geschäft mit Beton- und Fließböden ausgebaut. Die bestehenden Geschäfte in Irland und England werden durch zusätzliche Investitionen gestärkt. 1995 folgen weitere Akquisitionen und Investitionsprojekte:

- Übernahme der Stake Paving and Construction Co. in den USA,
- erste Investition in eine Zementfabrik außerhalb von Irland (Erwerb eines Anteils der Cementownia Ozarów, des führenden polnischen Zementherstellers),
- Erwerb eines Minderheitsanteils eines Keramikplatten-Herstellers in Argentinien,
- erste Investition in Kanada durch eine Beteiligung der Glass Group,
- Akquisition von Staker (Steinbruch, Teer) im Staate Utah, USA.

1996 folgt der Kauf von Tilcon für 300 Mio. Dollar. Es ist das bisher größte je abgeschlossene Geschäft. Man sichert sich damit eine einzigartige Position im Baumaterialmarkt im Nordosten der USA. Die Akquisition von Allied Building Products verschafft CRH außerdem Zugang zu einem fünften Kerngeschäft in den USA und zum Einstieg in die Distribution. Mit weiteren Zukäufen in Großbritannien, den Niederlanden und Frankreich erreichen die Investitionen rekordhohe 675 Mio. Euro. 1997 kommt es in Amerika durch Zukäufe zu einem weiteren Ausbau der Sparten «Baumaterialien» und «Distribution». Im folgenden Jahr werden in Irland und in Polen die Kapazitäten von Zementfabriken vergrößert. Ferner wird die starke Position im Baumaterialmarkt der USA durch die Übernahme von Segale in Seattle weiter ausgebaut. 1998 wird zudem die Europa-Division reorganisiert und in die Bereiche «Europe Materials» und «Europe Products & Distribution» aufgeteilt. Die neue Division «Products & Distribution» gewinnt daraufhin in Frankreich, Belgien, Großbritannien, Polen und Deutschland deutlich an Boden.

1999 investiert CRH erneut eine Rekordsumme von insgesamt etwa 1,5 Mrd. Euro in eine weitere Expansion. Zum einen dient sie dem Ausbau des «traditionellen Bereichs», das heißt dem Zukauf von mittelständischen Unternehmen, die sich in die vorhandenen regionalen Strukturen einfügen lassen oder neue Gebiete erschließen (etwa der Kauf einer Glashärtereie in Chile und einer Zementfabrik in der Ukraine); zum anderen betrifft sie auch einige größere Abschlüsse:

- Akquisition der Istock Brick (England), die die Vorherrschaft im Ziegelsteinmarkt in England und im Nordosten der USA stärkt.
- Übernahme von Finnsementti and Lohja Rudus, die die führende Position im finnischen Zement- und Betonmarkt sichert, Zugang zur Region des Baltikums verschafft und außerdem die Position in Polen stärkt.
- Kauf von Thompson-McCully in Michigan (425 Mio. Euro) zur Stärkung der Präsenz im mittleren Westen der USA (besonders mit Straßenbelägen).
- Erwerb von Dell and Millington für 143 Mio. Euro. Er festigt die Position von CRH als führender Anbieter von Betonzusatzstoffen in der Region von New York.

Kurz nach der Akquisition von Istock veräußert CRH hingegen Keyline Builders Merchants in England. Keyline ist zwar seit dem Markteintritt 1978 zunächst kräftig gewachsen, hat es jedoch nicht geschafft, Marktführer zu werden.

In den USA hat sich die Produktorganisation mit regionalen Substrukturen (Verkaufspunkte) in den 1990er Jahren kräftig entwickelt. 1999 machen die Verkäufe in Nord- und Südamerika mehr als die Hälfte des

Gruppenumsatzes aus. Angesichts dieses raschen Wachstums scheint es angezeigt, die Organisation in die zwei Divisionen «Materials» und «Products & Distribution» (inkl. Glas) aufzuteilen.

Ende der 1990er Jahre erzielt die CRH Gruppe einen Umsatz von 6,7 Mrd. Euro und einen Gewinn vor Steuern von 571 Mio. Euro. In diesen Jahren liegt das strategische Gewicht auf der Entwicklung bestimmter Regionen. Dabei unterstützen spezialisierte Teams das lokale und regionale Management bei der Suche nach geeigneten Unternehmen, die relativ leicht in die regionale Struktur eingebunden werden können.

Nach 2000:
weiteres Wachstum

Trotz erheblicher operativer Herausforderungen erreicht man im Jahr 2000 erneut ein deutliches Wachstum beim Umsatz und beim Gewinn, dies bei rekordhohen Investitionen von 1,6 Mrd. Euro. Neben zahlreichen kleinen und mittelgroßen Akquisitionen in fast allen Regionen gibt es auch einige größere Zukäufe:

- Für 348 Mio. Euro erwirbt man The Shelly Company und verstärkt damit die Position der «Materials Group» im mittleren Westen erheblich.
- Ende des Jahres folgt die Übernahme der Dolomite Group in Upstate New York, wo man 1985 schon die Callanan Industries übernommen hat.
- In Europa erwirbt die «Products & Distribution Division» für 77 Mio. Euro die Lichtkuppel-Division von Yule Catto mit Niederlassungen in Großbritannien, Belgien, Deutschland und Holland.
- Ebenfalls gegen Ende Jahr wird die Jura Gruppe in der Schweiz gekauft (268 Mio. Euro). Dies ist ein weiterer Schritt zum Ausbau des Zementbereichs und zur Verbesserung des europäischen Verteilungsnetzes.

2001 und 2002 sieht sich CRH in den meisten Märkten schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen ausgesetzt. Trotzdem gelingt es, die Entwicklung in verschiedenen Bereichen weiter voranzutreiben. Mit 2 Mrd. Euro für 95 Transaktionen verbleibt das Investitionsniveau ungefähr auf dem bisherigen Stand. Das wichtigste Geschäft ist dabei wohl der Kauf von Mount Hope Rock Products in New Jersey im Jahre 2001, das eine weitere Stärkung der Position in der New Yorker Gegend bedeutet. Hinzu kommt im Mai 2002 die Ehl Gruppe, der Marktleader in Beton-Straßenbelägen mit einem ausgebauten Netzwerk von 32 Produktionsstätten in Deutschland und in Polen.

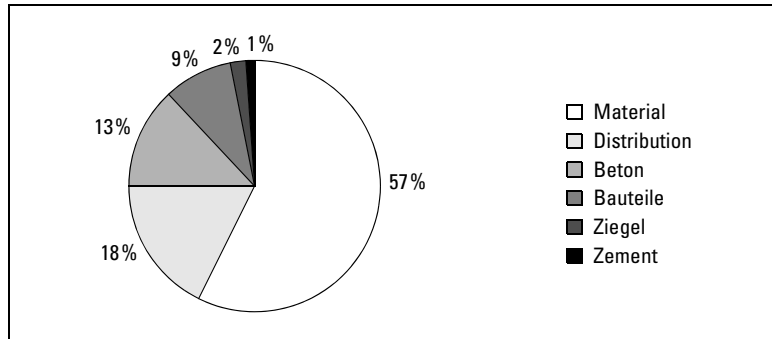
Obwohl die Marktsituation auch in den Folgejahren 2003 und 2004 schwierig bleibt, geht das Wachstum von CRH weiter. 2003 kommt es unter anderem zur Übernahme von Cementbouw, einer führenden holländischen Baumaterialgruppe. Insgesamt werden 1,6 Mrd. Euro in 42 Zukäufe investiert. 2004 ist das wichtigste Geschäft ein 49% Joint Venture von Secil Cement in Portugal, einem Produzenten von Zement und

Fertigbeton. Damit verschafft sich CRH eine geografische Plattform mit Entwicklungsmöglichkeiten in Portugal und im Mittelmeerraum. Mit einem Umsatz von 12 Mrd. Euro und einem erstmaligen Gewinn von mehr als 1 Mrd. Euro kann man 2004 wiederum ein gutes Resultat vorweisen. Auch 2005 setzt sich das Wachstum fort, was sich in einem Gewinn vor Steuern von 1,4 Mrd. Euro und einem Umsatz von 14,5 Mrd. Euro ausdrückt. 2006 betragen die Nettoinvestitionen die Rekordsumme von 2,1 Mrd. Euro. Diese umfassen 69 Akquisitionen, so unter anderem Ashland Paving And Construction, MMI Products Inc. und die Halfen-Deha Group. 2007 werden erneut 2,2 Mrd. Euro für 78 Akquisitionen eingesetzt. Eine der wichtigsten ist die 50%-Beteiligung an Denizli Cement, der größten Zementfabrik in der agäischen Region der Türkei. Dieses effiziente und moderne Unternehmen mit ausgezeichneten Kalkstein-Reserven und einer Jahresproduktion von 1,8 Mio. Tonnen fügt sich hervorragend in die bisherige Strategie ein. Hinzu kommt eine 100%-Akquisition von Harbin Sanling Cement (China), Conrad Yelvington Distributors (USA), Gétaz Romang (Switzerland), Acoustical Materials Services (USA) und Vistawall (USA).

	Produkte, Dienstleistungen und Märkte
--	--

- **Materialien:** CRH besitzt zur Lieferung und Verteilung von Grundmaterialien wie Aggregat (gemahlene Steine), Zement, Asphalt und Fertigbeton in allen strategisch wichtigen Marktgebieten vertikal integrierte Firmen, die über beträchtliche Reserven (weltweit 13 Mrd. Tonnen) verfügen.
- **Produkte:** CRH stellt Betonbauteile für Wohn- und Industriebauten sowie Bausysteme und Bauteile für Elektro-, Wasser- und Kommunikationsinfrastrukturen her. Ferner liefert das Unternehmen Zubehör und Komponenten für den Bau solcher Anlagen sowie Architekturprodukte zur Fassaden- und Umgebungsgestaltung (vor allem Ziegel, Glas und Isolationsmaterial).
- **Distribution:** CRH vertreibt und verteilt über ein Netzwerk von annähernd tausend Filialen (717 Europa, 202 USA) Baumaterial an Baustoffhändler und Do-it-yourself-Kunden in Europa und an professionelle Fassadenbauer und Dachdecker in den USA. CRH ist damit weltweit einer der führenden Baumateriallieferanten.

Im Jahr 2008 produzierte CRH 225,9 Mio. Tonnen Aggregat, 16,5 Mio. Tonnen Zement, 49,6 Mio. Tonnen Asphalt, 49,6 Mio. Tonnen Fertigbeton, 10,6 Mio. Tonnen Beton-Fertigteile, 29,3 Mio. Tonnen Architekturprodukte, 3,7 Mio. Tonnen Ziegel, 12,4 Mio. m² Glas und Dach-



▲ Niederlassungen pro Produktbereich (Stand 2007)

fenster, 6 Mio. m³ Isolationsmaterial und 11,5 Mio. Laufmeter Umzäunungen und andere Schutzseinrichtungen.

Das Unternehmen nimmt in den Zielmärkten eine entsprechend starke Stellung ein. In den USA (45% des Gruppen-EBITDA) ist CRH Nr. 1 in Asphalt, Glas und Beton, Nr. 2 in Bauzubehör, Nr. 3 in Aggregat und Nr. 4 in Dach- und Fassadenbau, in Argentinien Nr. 1 in Dachziegeln und Nr. 2 in Wand- und Bodenplatten (1% des Gruppen-EBITDA), in Europa (40% des Gruppen-EBITDA) Nr. 1 in Betonteilen, Nr. 1 in Bauzubehör und Nr. 3 als Baumaterial-Verteiler, und in den Gebieten übriges Europa/Nordafrika/Asien (14% des Gruppen-EBITDA) Nr. 1 in Polen mit Baumaterial, Nr. 1 in der Slowakei mit Straßenbelägen, Nr. 1 in der Türkei mit Zement (CRH-Anteil 50%), Nr. 3 in der Ukraine und in Tunesien (CRH Beteiligung 49%), Nr. 1 in der Jilin/Heilongjiang Provinz in China mit Zement (CRH-Beteiligung 26%) und Nr. 2 in der Andhra Pradesh Region in Indien mit Zement (CRH-Beteiligung 50%).

Gleichgewicht

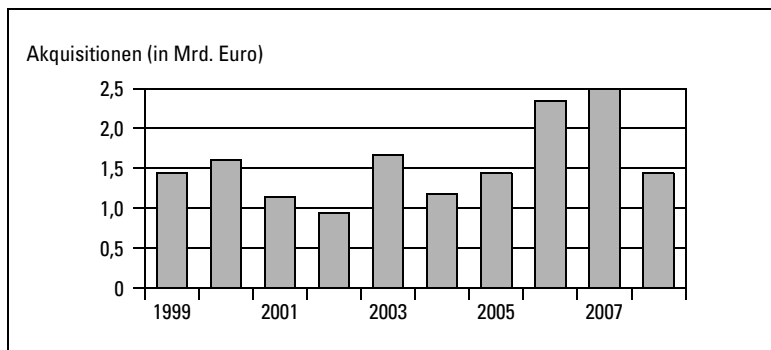
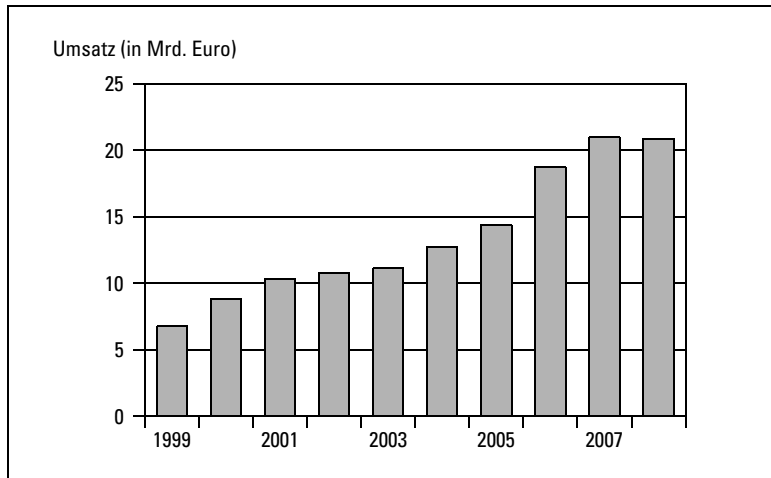
Ein ausgewogenes Portfolio ist ein wichtiger Wert. Folgendes wird angestrebt (und ist gemäß Jahresbericht 2008 erreicht worden):

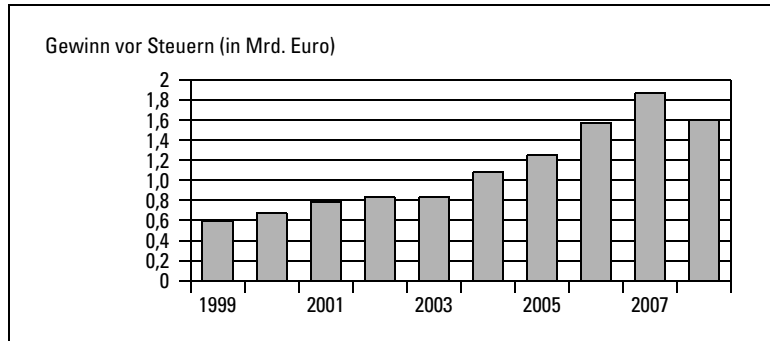
- Ein geographisches Gleichgewicht (Westeuropa 40%, Nordamerika 45%, Schwellenmärkte 15%);
- ein ausgeglichenes Produktportfolio (60% Baumaterial, 15% Betonprodukte, 15% Transport und Verteilung, 10% übrige Produkte);
- ein Ausgleich zwischen verschiedenen Gruppen von Endverbraucher (Wohnhäuser 35%, Industriebauten etc. 35%, Infrastrukturbauten 30%);
- eine Teilung des Neubau- und des Renovations- und Unterhaltmarktes (Neubau 60%, Renovation und Unterhalt 40%).

Dieses Gleichgewicht fängt im Hinblick auf die geografische Verteilung, aber auch hinsichtlich der Geschäftsbereiche konjunkturelle Schwankungen auf und bietet zudem flexible Wachstumsmöglichkeiten.

Finanzen

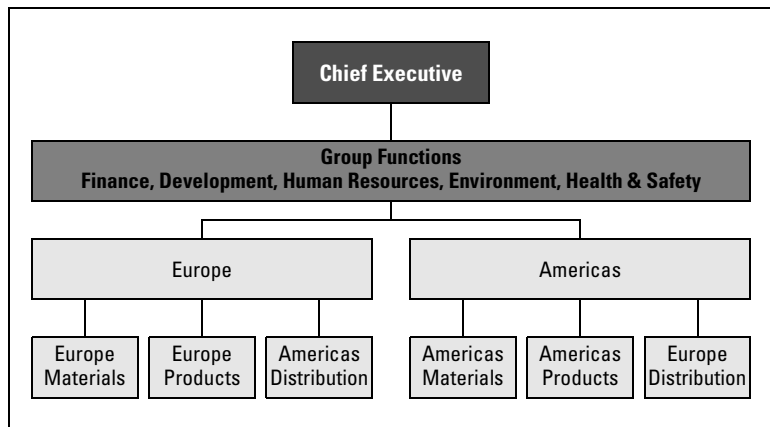
CRH kann über mehrere Jahrzehnte auf ausgezeichnete finanzielle Resultate zurückblicken. Eine breit abgestützte Investitionspolitik hat das Unternehmen weitgehend vor großen Einbrüchen bewahrt. In den frühen 1980er und 1990er Jahren gibt es freilich einige kritische Phasen. Zu großen Herausforderungen kommt es 2007 und 2008. Als Folge der Finanzkrise verschlechtern sich in den meisten Märkten die Handelsbedingungen und auf den Finanzmärkten kommt es zu beispiellosen Ereignissen. Die anschließende Schwäche des Dollars wirkt sich zusätzlich auf den in Euro ausgewiesenen operativen Gewinn aus.





Das Wachstum der vergangenen vier Jahrzehnte ist weitgehend mit dem internen Cash-flow finanziert worden. Nur gelegentlich bedurfte es einer zusätzlichen Kapitalspritze durch eine Erhöhung des Eigenkapitals. In den Jahren 2001 bis 2008 hat sich das operative Geschäft beträchtlich ausgeweitet, zum einen durch organisches Wachstum, zum andern durch gezielte, der Strategie angepasste wertsteigernde Akquisitionen. Das organische Wachstum ist Folge einer gezielten Fokussierung auf operationelle Exzellenz und basiert auf bedeutenden Investitionen in Projekte zur Effizienzsteigerung.

Management und Organisation



Das Unternehmen ist in sechs regionale Bereiche gegliedert, drei in Europa und drei in Nord- und Südamerika. Die kürzlich erworbene Niederlassung in China rapportiert über «Europe Materials». In Nordamerika operiert CRH unter dem Namen Oldcastle Inc.

Innerhalb dieser Bereiche gelten folgende Managementprinzipien:

- Erfahrenen Führungskräften aus dem operativen Bereich wird eine hohe Verantwortung übertragen.
- Innerhalb der Gruppenrichtlinien und Kontrollen erhält das Management vor Ort eine hohe Autonomie. Dies ermöglicht eine optimale Anpassung an nationale und kulturelle Besonderheiten und eine Nutzung der lokalen Marktkenntnisse.
- Das Wachstum beziehungsweise die Gruppengröße soll die Verbesserung der Marge und die Steigerung des Gewinns unterstützen.
- Best Practices werden gezielt innerhalb der Gruppe bekannt gemacht und eingesetzt.

Die Zielsetzungen Leistung und Wachstum werden laufend überprüft. Die regionalen Niederlassungen müssen vorgegebene Werte (return on capital employed) erreichen. Wachstum ist nur erwünscht, wenn diese Vorgaben erfüllt werden. Im Einzelnen gilt Folgendes:

1. Schlüsselgrößen werden in der ganzen Gruppe vorgegeben und kontrolliert.
2. Rigorose Budgetvorgaben und monatliches Reporting sind die Eckpfeiler einer sorgfältigen Finanzkontrolle.
3. Die monatlichen Ergebnisse werden durch das Management (Leiter der Divisionen) und im Hauptsitz kritisch überprüft.
4. Initiativen für Best Practices in der Administration, der Produktion und der Verteilung werden an quantitativen Vorgaben gemessen.
5. Wachstum soll über Investitionen in neue Kapazitäten, durch die Entwicklung neuer Produkte und neuer Märkte sowie durch die Akquisition und Entwicklung von mittelgroßen (und hier und da auch großen) Unternehmen erzielt werden.

Managemententwicklung hat im Unternehmen einen hohen Stellenwert. Die Suche nach geeigneten Nachfolgern ist eine wichtige Aufgabe für Manager aller Stufen. Jede Division überprüft regelmäßig unter der Leitung und mit Unterstützung des HRM den Stand der Managemententwicklung. Folgende – nach Fähigkeit und Erfahrung unterschiedliche – Managementkategorien werden dabei geprüft:

- Interne operative Führungskräfte mit Wachstumspotenzial;
- qualifizierte, visionäre Finanz- und Entwicklungsfachleute;
- Eigner und Unternehmer, die durch den Verkauf ihres Unternehmens an CRH ins Management von CRH übernommen worden sind und den Status quo hinterfragen.

Die Managementkapazitäten auf der Ebene des Gesamtunternehmens (Holding) sind gering. In der Zentrale in Dublin arbeiten lediglich um die 100 Personen. Zählt man die weiteren unterstützenden Funktionen der Divisionen hinzu, kommt man auf rund 200 Personen mit «Headquarter-Funktionen», was die föderalistische Struktur der Organisation deutlich unterstreicht. Dem steht ein Gesamtbestand von 92 033 Mitarbeitenden (Ende 2007) gegenüber, die sich wie folgt verteilen:

	Material	Produkte	Distribution	Total
Europa	14 583	19 298	10 381	44 262
Amerika (Nord und Süd)	23 521	20 538	3 712	47 771
Total	38 104	39 836	14 093	92 033

Der Verwaltungsrat unter der Präsidentschaft von Kieran McGowan verteilt seine Aufgaben auf vier Arbeitsgruppen (Akquisitionen, Revision, Finanzen, Löhne und Vergütungen).

Trotz des eher schlanken «Headquarter» wird die Strategie laufend weiterentwickelt und konsequent durchgesetzt. Formale Mechanismen der Evaluation und Kontrolle spielen im Unternehmen eine wichtige Rolle. Abweichungen von Vorgaben werden frühzeitig angemahnt und entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Die Selektion und die stetige Weiterbildung der Führungskräfte nehmen einen hohen Stellenwert ein. Themen wie Strategieentwicklung und Projektmanagement stehen dabei im Mittelpunkt.

Auf Unternehmensebene spielt die Akquisitionspolitik eine entscheidende Rolle. 50 bis 75 kleinere oder mittlere Transaktionen jährlich sind die Regel. Jedes Geschäft wird sorgfältig geprüft. In der Regel konzentriert man sich auf mittelgroße Unternehmen (oft Familienunternehmen), die in der jeweiligen Region eine führende Stellung einnehmen und die Wachstumspotenzial aufweisen. Fallweise kommt es aber auch zum Kauf größerer Unternehmen. Entscheidend ist, dass die Preise der gekauften Unternehmen so angesetzt sind, dass der Kauf langfristig zu einer Wertsteigerung für die Aktionäre führt. Dies setzt ein sorgfältiges, geplantes und umfassendes Akquisitionsverfahren voraus, zumal angesichts der Zahl der jährlichen Zukäufe das Management auf allen Stufen einen erheblichen Teil der Arbeitszeit mit der Suche und Beurteilung zu akquirierender Unternehmen verbringt. Spezialisierte Teams überprüfen potenzielle Übernahmekandidaten. Eingeschätzt wird insbesondere, ob das ins Auge gefasste Unternehmen in die Strategie von CRH passt und mit welchen finanziellen Auswirkungen bei einer Übernahme zu rechnen ist.

	Unternehmenskultur
--	---------------------------

CRH weist eine ausgeprägte Unternehmenskultur auf, die insbesondere folgende Charakteristiken aufweist:

- **Lokale Autonomie:** Erfahrene Manager vor Ort erhalten ein hohes Maß an individueller Autonomie und Verantwortung, um den nationalen und kulturellen Bedürfnissen Rechnung zu tragen und den Vorteil von Kenntnissen über den lokalen Markt auszunutzen. Die regionale Autonomie findet hingegen ihre Grenzen in zentral definierten operativen Vorgaben sowie in gruppenweiten Führungs- und Finanzgrundsätzen.
- **Global, aber dennoch lokal:** Das Management steht im Spannungsfeld zwischen globalen und lokalen Anforderungen. CRH legt großen Wert darauf, dass Erfahrungen und Know-how über Regionen und Produktgruppen hinweg optimal genutzt werden. Dadurch soll einerseits unternehmerisches Handeln vor Ort gefördert und zugleich die Nutzung von Synergien innerhalb der Gruppe sichergestellt werden.
- **Mix von Fähigkeiten:** Die Mischung von internen und externen (Unternehmer bzw. Eigentümer von zugekauften Unternehmen) Führungskräften bietet erhebliche Vorteile. Sie sichert insbesondere eine vertiefte Marktkenntnis.
- **Schlankes Headquarter:** Ein schlankes Headquarter bietet Anleitung und Unterstützung und nimmt Kontrollaufgaben wahr in Bereichen wie Führung (Governance), Leistungsmessung, Finanz-Reporting, Cash-Management, Strategieplanung, Human Resources Management, Umwelt, Unternehmensentwicklung, Gesundheit und Sicherheit sowie CSR (Corporate Social Responsibility).
- **Weitergabe der Kultur:** Die kulturelle Integration neu akquirierter Unternehmen erfolgt unter Rücksichtnahme auf die lokale und traditionelle Kultur durch Trainingsprogramme, Seminare, Newsletter usw.

	Soziale Verantwortung des Unternehmens
--	---

Die Maßnahmen zur Wahrnehmung der sozialen Verantwortung des Unternehmens sind in die Operationen und Aktivitäten eingebaut. Themen wie Umweltschutz, Gesundheit, Sicherheit und Sozialleistungen gehören zu den täglichen Prioritäten der Linien-Manager. Die Einzelheiten werden jährlich in einem Corporate Social Responsibility Report ausgewiesen und publiziert (siehe www.crh.com). Führende Rating-Agenturen bestätigen CRH in Sachen Nachhaltigkeit regelmäßig eine Spitzenstellung innerhalb der Branche.

	Corporate Governance
--	-----------------------------

Verwaltungsrat und Direktion sind verpflichtet, die hohen Corporate-Governance-Standards einzuhalten, die 2006 im Code of Corporate Governance festgelegt worden sind.

Der Verwaltungsrat genehmigt strategische Pläne, Finanzberichte, Budgets und entscheidet über wichtige Akquisitionen sowie über Kapitalerhöhungen. Zudem überwacht er das System der internen Kontrolle in der Gruppe. Wichtige und arbeitsaufwändige Aufgaben werden an besondere Komitees übertragen (Akquisitionen, Rechnungsprüfung, Besoldung, Finanzen usw.)

Der Präsident des Verwaltungsrates ist verantwortlich für Effizienz und Effektivität im Verwaltungsrat. Er stellt sicher, dass an den Sitzungen die wichtigsten strategischen Probleme der Gruppe behandelt werden und dass der Verwaltungsrat die Pläne des Managements überprüft und genehmigt. Zudem gewährleistet er, dass das Management rechtzeitig und vollständig über wichtige Punkte informiert wird. Er beurteilt ferner die Mitglieder des Verwaltungsrates. Bewertet wird der Beitrag zur Strategieentwicklung, das Verständnis für die hauptsächlichlichen Risiken der Gruppe, die Teamfähigkeit usw.

Neue Mitglieder des Verwaltungsrates erhalten umfassende Informationen über die Tätigkeit der Gruppe. Zwei Mal jährlich besuchen Verwaltungsräte Gruppengesellschaften und treffen sich mit verantwortlichen Managern vor Ort.

Die Verantwortung für das Management der Gruppe ist einem Chief Executive Officer übertragen. Das Präsidium des Verwaltungsrates (chairman) und das Management des Unternehmens (CEO) dürfen nicht von der gleichen Person ausgeübt werden. Es besteht eine klare Trennung der Verantwortung zwischen den beiden Funktionen.

	Kommunikation mit Shareholdern
--	---------------------------------------

Der Kommunikation mit den Aktionären wird große Bedeutung zugemessen. Mit institutionellen Anteilseignern besteht ein regelmäßiger Dialog. Über Telefonkonferenzen werden wichtige Entscheidungen bekannt gemacht und gleichzeitig die Reaktion auf diese Entscheidungen aufgenommen. Während des Jahres werden auch zahlreiche Briefe von Aktionären zu einer Vielzahl von Themen beantwortet.

	Code of Business Conduct
--	---------------------------------

CRH verfügt über klare Regeln für das Geschäftsgebaren und das ethische Verhalten der Mitarbeitenden.

Die Unternehmenskultur, die zwar eine globale Dimension aufweist, ist stark lokal geprägt. CRH geht davon aus, dass ein Management, das die lokale Kultur und das lokale Geschäft eingehend kennt, den Ansprüchen der Stakeholder am besten entsprechen kann. Die Freiheit, lokal angepasste Entscheidungen zu fällen, trägt zur «dual citizenship» bei, das heißt, sie ermöglicht es, gleichzeitig die Interessen der CRH-Gruppe und der lokalen Niederlassung wahrzunehmen. Diese Philosophie verlangt allerdings Mitarbeitende, die einen hohen Grad von Offenheit, Ehrlichkeit, Integrität und Verantwortungsbewusstsein haben. Dieser Code of Business Conduct geht davon aus, dass eine finanzielle Höchstleistung und ein bedeutendes Wachstum nur erreicht werden können, wenn hohe Standards in Bezug auf unternehmerische und soziale Verantwortung eingehalten werden.

Der CRH Code of Business Conduct ist verbindlich für alle Angestellten der Gruppe. Ergänzende Vorschriften in verschiedenen Regionen sorgen für die Anpassung an lokale Bedingungen. Regionale Hotlines ermöglichen es den Angestellten, Probleme und Normverstöße unverzüglich zu melden. Der Verwaltungsrat hat 2008 einen neuen Code verabschiedet.

	Interne Kontrolle
--	--------------------------

Die Direktoren tragen die Gesamtverantwortung für das System der internen Kontrolle. Dieses System dient dem Management von Risiken, bietet jedoch keine absolute Sicherheit gegen Verluste. Die Direktoren stehen dafür ein, dass der Prozess zur Identifikation, Evaluation und zum Management bedeutender Risiken übereinstimmt mit der Turnbull-Wegleitung (Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code), die im Oktober 2005 publiziert worden ist.

Das Management hat die Verantwortung für finanzielle und strategische Entscheidungen. Operationelle Entscheidungen sind delegiert auf die jeweilige Stufe. Das Management auf allen Ebenen ist verantwortlich für die interne Kontrolle der entsprechenden delegierten Aufgaben und Funktionen. Diese Verteilung der Verantwortung in der ganzen Gruppe stellt sicher, dass die Organisation rasch auf Risiken reagieren kann.

Der Verwaltungsrat erhält regelmäßig Berichte über hauptsächliche Risiken und die eingeleiteten Maßnahmen. Er überprüft, ob die entscheidenden Risiken identifiziert, bewertet und angegangen werden. Ferner trifft sich das Audit Committee regelmäßig mit den internen Controllern und überprüft die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems. Zudem bestätigen die Direktoren in einem jährlichen Bericht, dass sie das interne Kontrollsystem überprüft haben.

	Aussichten
--	-------------------

Die Finanzkrise hat in der Rechnung 2008 deutliche Spuren hinterlassen. Zwar konnte der Umsatz knapp gehalten werden. Der Gewinn vor Steuern ist jedoch 14% geringer ausgefallen als im Vorjahr (ungefähr auf dem Niveau von 2006). Die Investitionen mussten gegenüber dem Vorjahr beinahe um 50% reduziert werden (2008 noch 1,4 Mrd. Euro). Steigende Energiepreise und die Finanzkrise werden sicherlich auch in Zukunft im Markt Spuren hinterlassen. In der ersten Hälfte des Jahres 2009 ist der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 15%, der Betriebsgewinn um 66% und der Gewinn vor Steuern um 82% zurückgegangen. In fast allen Märkten herrschen schwierige Bedingungen. Das Management ist gefordert. Wird die Sicherung einer starken Position in den verschiedenen Geschäftsfeldern, eine rigorose Kostenkontrolle und die weiterhin konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung der Strategie dazu beitragen, die gegenwärtig schwierigen Zeiten weitgehend unbeschadet zu überstehen? Oder braucht CRH eine neue Strategie?

	Fragen zur Fallstudie
--	------------------------------

1. Welches sind die hauptsächlichen Elemente, Eigenheiten und Ziele der Unternehmensstrategie von CRH?
2. Wie beurteilen Sie die Rolle der Konzernzentrale (Headquarter)? Kann sie tatsächlich Mehrwert (corporate surplus) schaffen? Wenn ja, wie?
3. Mit welchen Methoden versucht das Headquarter die Unternehmensstrategie durchzusetzen? Wie beurteilen Sie die Methoden und Prozesse? Können dabei Synergien erzielt werden?
4. Beschreiben Sie die Internationalisierungsstrategie von CRH (z.B. anhand der Typisierung global, multilokal oder transnational oder anhand des AAA-Framework von Ghemawat).
5. Welches sind die hauptsächlichen Risiken der CRH-Strategie?
6. Was müsste Ihrer Ansicht nach das Management angesichts der gegenwärtigen Schwierigkeiten unternehmen, um CRH wieder auf Kurs zu bringen? Braucht es Anpassungen in der Strategie? Wenn ja, welche? Wenn nein, warum nicht?

	Quellen
--	----------------

- Annual Reports CRH 2005–2008
- Johnson, G./Scholes, K./Whittington, R.: *Exploring Corporate Strategy*. 8th edition, Prentice Hall 2008 (Case «CRH plc: redefining corporate-level strategy» by Mike Moroney, S. 718–726)
- www.crh.ie
- www.crh.ie/crhcorp/storage/indexed_pdfs/glance07.pdf; CRH at a Glance 2007, 15.02.2010
- www.thomson-webcast.net/uk/dispatching/?event_id=3e857f0d11a2c729d70ac925387e439ba&portal_id=c34975c3b12cb2e8b589a76be950a098; 2009 Outlook, 15.02.2010