



# Diplomarbeit

## Wachstum durch Mergers & Acquisitions – mit Fallbeispiel Coca-Cola / Römerquelle

Studienkennzahl A 157

Internationale Betriebswirtschaft

Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

**Verfasser:**

Lisa Fischer

Mobil: +43 650 61 31 961

Mail: [fischerlisa@gmx.at](mailto:fischerlisa@gmx.at)

Matr.Nr. 0200061

Zur Erlangung des akademischen Grades

Magister der Internationalen Betriebswirtschaft

*Magister rerum socialium oeconomicarumque*

Eingereicht bei

Ao. Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger

Lehrstuhl für Internationales Management

Betreut von

Ao. Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger

Lehrstuhl für Internationales Management

Institut für Betriebswirtschaftslehre

Universität Wien

von

Lisa Fischer

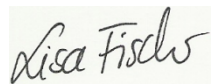
# Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, im Jänner 2010

A handwritten signature in cursive script that reads "Lisa Fischer". The signature is written in black ink on a light-colored background.

Lisa Fischer

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinen Eltern, Eva-Maria Mühlecker und Herbert Kretzner, sowie dem Lebensgefährten meiner Mutter, Franz Petrak, bedanken, welche mir mein Studium ermöglicht haben. Ein weiterer Dank gilt an Riem Mahdi und Ralf Maurer, für all die Zeit die sie investiert haben, die Nächte die durchgelernt wurden und die schönen Erlebnisse die wir in diesen Studienjahren gemeinsam verbracht und erlebt haben. Weiters danke ich meinem Mann Markus Fischer für all seine Unterstützung, Zeit, Geduld und Motivation dieses Studium abzuschließen.

Jetzt habe ich das Ziel erreicht!

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Problemstellung.....	7
1.1	Einleitung	7
1.2	Problemstellung und Aufbau	8
2.	Begriffliche Grundlagen von Mergers & Acquisitions.....	10
2.1	Bedeutung von Mergers & Acquisitions	10
2.1.1	Definition Mergers & Acquisitions .....	10
2.1.2	Abgrenzung zu den Synonymen.....	10
2.1.2.1	Akquisition.....	10
2.1.2.2	Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures.....	14
2.1.2.3	Fusion bzw. Verschmelzung.....	16
2.2	Gründe für M&A	17
2.2.1	Die Merger – Welle .....	18
2.3	Entwicklung des weltweiten M&A – Marktes	20
3.	Markteintrittsstrategien.....	21
3.1	Theoretische Grundlage der Markteintrittsstrategie	21
3.2	Markteintrittsformen	25
3.2.1	Markteintritt durch Export.....	25
3.2.2	Markteintritt durch Lizenzvergabe.....	28
3.2.3	Markteintritt durch Franchising.....	29
3.2.4	Markteintritt durch Joint Ventures und M&A.....	32
3.3	Die optimale Markteintrittsstrategie	36
3.3.1	Das richtige Timing .....	37
3.3.1.1	Die Wasserfallstrategie .....	38
3.3.1.2	Die Sprinklerstrategie .....	39
3.3.2	Die Eintrittsentscheidung .....	40
3.3.3	Die Wahl des Zielmarktes .....	44
4.	Post-Merger und Integrationsprozess .....	45

4.1	Post-Merger Phase	45
4.2	Post-Merger Integrationsprozess	46
4.2.1	Definition von Post Merger Integration (PMI) .....	46
4.2.2	Der Integrationsbegriff .....	47
4.3	Integrationsstrategien	48
4.3.1	Integration nach Haspeslagh / Jemison .....	48
4.3.1.1	Erhaltungsintegration – die Stand-alone Position.....	49
4.3.1.2	Holding – oder Turnaround.....	49
4.3.1.3	Symbiotische Integration – die partielle Integration .....	50
4.3.1.4	Absorption – die vollkommene Übernahme.....	50
4.3.2	Das „7K - Modell der Integration“ .....	51
4.3.3	PMI Modell von Larsson und Finkelstein .....	54
5.	Fallstudie Coca-Cola / Römerquelle.....	58
5.1	Methodologie	58
5.2	Unternehmensprofile	58
5.2.1	Coca- Cola.....	58
5.2.2	Römerquelle.....	61
5.3	Analyse der Gründe für M & A	63
6.	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	65
7.	Abbildungsverzeichnis .....	68
8.	Literaturverzeichnis.....	69
9.	Internetquellen .....	73
10.	Anhang .....	75
10.1	Experteninterview	75
11.	Abstract.....	80
12.	Curriculum Vitae .....	81

# 1. Einleitung und Problemstellung

## 1.1 Einleitung

Unternehmenszusammenschlüsse, bedingt durch die rasante Entwicklung neuer Technologien der globalen Weltwirtschaft, des dynamischen Marktes, der Erwartungssteigerung des Kapitalmarktes, den kürzeren Produktlebenszyklen sowie der enorme Kostenanstieg in der derzeitigen wirtschaftlichen Lage, welche seit längerer Zeit im Zentrum der Aufmerksamkeit steht, stehen solche, sogenannte Mergers & Acquisitions, immer öfter im Vordergrund welche eine Form des externen Unternehmenswachstums darstellen. Dies bedeutet, dass bei externem Wachstum Unternehmensteile beziehungsweise ganze Unternehmen erworben werden. Ziel und Motiv eines solchen Vorhabens ist in erster Linie das Erschließen neuer Märkte, neue Markteintrittsmöglichkeiten und Anteile, sowie die Erzielung neuer Synergieeffekte und neuem Know-how. Die Erwartungshaltung eines Unternehmenszusammenschlusses ist demnach sehr groß, da sehr viele Vorteile realisiert werden können.<sup>1</sup>

Maßgebend für einen erfolgreichen Unternehmenszusammenschluss ist die Gestaltung des Akquisitionsprozesses. Es müssen im Vorfeld die Ziele klar analysiert und definiert werden um so, das bestmögliche Konzept schaffen zu können.

In der wirtschaftlichen Praxis werden derartige Zusammenschlüsse als eines der wichtigsten Instrumente in Bezug auf Erhaltung und Steigerung des ökonomischen Firmenwertes angesehen. Demnach müssen Unternehmen stets versuchen, sich im globalen Wettbewerb zu behaupten und sich somit den ständig wechselnden Bedingungen anzupassen. Aus statistischer Sicht kommt es immer häufiger vor, dass nationale Unternehmen mit internationalen Firmen fusionieren.

Unternehmensverkauf – was bringt die moderne, wirtschaftliche Vorgehensweise und welche Folgen entstehen dadurch? – Um diese Frage beantworten zu können befasst sich diese Diplomarbeit mit den nationalen und internationalen Mergers & Acquisitions in einem theoretischen Teil sowie dem praktischen Teil, der Fallstudie der Fusion im Jahr 2003, von Coca-Cola mit Römerquelle.

---

<sup>1</sup> Vgl. Achleitner A. (2002): Handbuch des Investmentbanking – S. 150

## 1.2 Problemstellung und Aufbau

Das rasante Wachstum des wirtschaftlichen Umfelds, ist der Grund für die ständige Untersuchung und Überprüfung gegenüber der Positionierung des Wettbewerbs. Die Wettbewerbsintensität, welche bedingt ist durch die Marktglobalisierung, ist für viele Veränderungen in der Wirtschaftswelt verantwortlich. Der Druck, der dadurch entsteht, ist bedingt durch das Zusammenwachsen der Wirtschaftsräume aufgrund von internationalen Expansionen. Aufgrund des Zusammentreffens neuer Länder aufgrund dieser Globalisierung kommt es beispielsweise immer häufiger zu kostengünstigeren Anbietern, was wiederum zu einem immensen Wettbewerbsdruck führen kann. Jedoch bestehen immer noch Differenzen bezugnehmend auf politische, kulturelle und vor allem wirtschaftliche Rahmenbedingungen.<sup>2</sup>

Diese Arbeit stellt eine weitere Herausforderung dar, da es sich hierbei um die Fusion eines kleinen Familienbetriebes mit einem großen internationalen Unternehmen handelt. Dabei spielen diverse Faktoren eine wesentliche Rolle, welche sich im Laufe dieser Arbeit herauskristallisieren. Rücksicht zu nehmen ist auf die richtige Wahl der Integration, auf den „perfekten“ Zeitpunkt betreffend des Markteintritts in ein neues Segment.

Ein weiterer Aspekt sind die ökonomischen Gründe welche zu dieser Akquisition geführt haben. Dabei unterscheiden sich die Marktintegration und die Markteröffnung. Der personalwirtschaftliche Faktor spielt ebenso eine große Rolle, da bei dem Zusammenschluss zweier Unternehmen im Bereich der Top-Management Ebene und der Mitarbeiterebene Probleme auftreten können. Weitere Gründen sind die Kostenvorteile in den Bereichen Einkauf, Produktion, Vertrieb und Service.

Weiters ist der Erfolg der Post-Merger Integration aufzuzeigen. Dabei wird die Post-Merger Phase und der dazugehörige Integrationsprozess analysiert. Die PM-Phase ist die letzte der drei Phasen bei dem Unternehmenszusammenschluss und umfasst alle Aktionen im Anschluss an die Transaktion. Dabei kristallisiert sich heraus, ob die Integration erfolgreich durchgeführt wurde.

---

<sup>2</sup> Vgl. Lucks K., Meckl R., (2002): Internationale M&A – *Der prozessorientierte Ansatz*; Springer Verlag Berlin



Die Einleitung verschafft einen kurzen Überblick über die gesamte Arbeit. Die zentralen Begriffe der Merger & Acquisitions sollen klar definiert, sowie konkret voneinander abgegrenzt und unterschieden werden. Der Begriff „strategische Markteintrittsform“ spielt in diesem Zusammenhang auch eine sehr wichtige Rolle. Weiters wird der englische Begriff „Merger“ von seiner deutschsprachigen Übersetzung gesondert erläutert, da in diesem Fall zwischen Verschmelzung von Unternehmungen und rechtlich selbständigen Unternehmen zu unterscheiden ist.

Im Hauptteil sollen anhand von einschlägiger Literatur, die genauen Gründe für eine Fusion, sowie die Fusionsarten aufgezeigt werden. Des Weiteren sind die Gründe für Unternehmenszusammenschlüsse in Bezug auf Gewinnmaximierung, Sicherheit und Marktanteile zu erforschen. Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Probleme einer Fusion in Bezug auf die verschiedenen rechtlichen Aspekte sowie die unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und Unternehmenskulturen.

Ein weiterer Teil befasst sich mit den Phasen sowie dem genauen Ablauf von Unternehmenstransaktionen.

Im konkreten Fallbeispiel der Fusion im Jahr 2003, von Coca-Cola mit dem Mineralwasserabfüller Römerquelle wird die bereits erläuterte Theorie auf dieses Beispiel umgelegt und anhand von einem Experteninterview interpretiert.

Im Schlussteil wird die gesamte Arbeit zusammengefasst sowie versucht, einen Ausblick in Bezug auf den zukünftigen Trend der Mergers & Acquisitions heraus zu finden.

## **2. Begriffliche Grundlagen von Mergers & Acquisitions**

### **2.1 Bedeutung von Mergers & Acquisitions**

#### **2.1.1 Definition Mergers & Acquisitions**

Der Begriff Mergers & Acquisitions stammt aus dem Angloamerikanischen und findet schon seit Ende des 19. Jahrhunderts, vor allem im amerikanischen Raum seine Anwendung. Im deutschsprachigen Raum hat dieser Begriff erst zu Beginn der achtziger Jahre Fuß gefasst – jedoch hat sich bis dato noch keine globale Definition durchsetzen können.

Zudem wird der Begriff Mergers & Acquisitions, kurz M&A genannt, in der Wissenschaft und der Praxis durch verschiedene Termini gleichbedeutend verwendet. Zu den Synonymen zählen unter anderem Akquisition, Merger, Zusammenschluss, Fusion, sowie strategische Allianz, welche in den nächsten Punkten definiert werden. Generell wird der Begriff M&A mit der Unternehmensübernahme oder Betriebsübernahme gegen Entgelt definiert und beschrieben. Selbst im angloamerikanischen Raum gibt es keine klare Verwendung der beiden Begriffe. Manche Autoren verstehen die beiden Begriffe synonym, Andere trennen und unterscheiden diese. Oftmals wird eine Abgrenzung im Bereich des Grades des Eingriffes auf die, rechtlich gesehene Selbstständigkeit der Beteiligten vorgenommen. Der Begriff Merger wird hier als Fusion verstanden, während der Begriff Akquisition als Eingliederung in den Unternehmensverbund zu verstehen ist.<sup>3</sup>

#### **2.1.2 Abgrenzung zu den Synonymen**

##### **2.1.2.1 Akquisition**

Akquisitionen können bezugnehmend auf zahlreiche Kriterien unterschieden werden. Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die verschiedenen Typen, welche im Anschluss erläutert werden:

---

<sup>3</sup> Vgl. Wirtz B. (2006): Handbuch Merger & Acquisitions Management: *Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*; S.10 – Gabler Verlag

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisitionsrichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontale Akquisition</li> <li>• Vertikale Akquisition</li> <li>• Konglomerate Akquisition</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisitionsbeurteilung durch die übernommene Unternehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freundliche Akquisition</li> <li>• Unfreundliche Akquisition</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akquisitionsendziel der übernehmenden Unternehmung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Builder – Akquisition</li> <li>• Raider - Akquisition</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrichtung des Kaufpreises bei Akquisitionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barzahlung</li> <li>• Aktientausch</li> </ul>

**Abbildung 1:** Arten von Akquisitionen-Eigene Darstellung<sup>4</sup>

Prinzipiell versteht man unter Akquisition den Kauf von Unternehmen im Ganzen oder in einzelnen Teilen. Charakterisiert werden Akquisitionen vor allem durch den Einfluss auf die Geschäftsführung, sowie die Bindungsintensität welche sehr hoch ist. Wenn eine Akquisition von statten geht, verliert das Akquisitionsobjekt seine wirtschaftliche Selbstständigkeit. Diese soeben genannten Punkte grenzen Akquisitionen eindeutig von strategischen Allianzen ab, welche im nächsten Punkt behandelt werden.

Wie bereits in der Grafik erwähnt, unterteilt sich der Begriff Akquisition in unterschiedliche Typen:

- Unter dem Begriff **horizontale Akquisition** versteht man, wenn ein Unternehmen einen Konkurrenten des gleichen Produkt- oder Marktsegmentes übernimmt. Die horizontale Unternehmensakquisition agiert wie der Begriff selbst beschreibt, auf der horizontalen Ebene. Dies hat zur Bedeutung dass das Leistungsprogramm in Bezug auf dessen Breite erweitert wird. Indes in der Leistungstiefe keine Veränderungen erfolgen.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Kutschker M., Schmid S.,(2008): Internationales Management, 6. Auflage; Oldenbourg Verlag

<sup>5</sup> Vgl. Petersen M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement; Verlag Orell Füssli CH; S. 15ff

- Die **vertikale Akquisition** charakterisiert sich durch eine Ausdehnung in Bezug auf die Leistungstiefe. Hierbei findet eine Verschmelzung der Unternehmen statt. Darunter versteht man, dass im direkten Einflussbereich der Unternehmen die aufeinanderfolgende Zahl der Wertschöpfungsstufe erhöht wird. Im Gegensatz zum Outsourcing, steht die vertikale Unternehmensakquisition als das Ergebnis einer klassischen make-or-buy Entscheidung.<sup>6</sup>

Bei der rückwärtigen Variante der vertikalen Akquisition spricht man von dem sogenannten „upstream“ – dabei werden Zulieferer durch die ursprünglichen Konsumenten gekauft, und somit richtet sich das Abzielen auf die Herkunft der eingesetzten Rohstoffe und Produktionsmittel. Die bereits anfangs erwähnte Variante, ist auch als „downstream“ bekannt – hierbei zielt die Akquisition auf den Endverbraucher ab und somit auf die Verwendung und den Kauf der Leistung.<sup>7</sup>

- Die **konglomerate Akquisition** ist jene in der es sich um zwei komplett unterschiedliche Unternehmen handelt. Hierbei entsteht ein Zusammenschluss worin keinerlei Wettbewerbsverhältnis zueinander besteht da es sich um unterschiedliche Produkte mit differenten Technologien, in von einander getrennten Märkten handelt. Gründe für konglomerate Akquisitionen sind unter anderem die Risikodiversifikation, die Sicherung des Wachstums sowie die Wahrnehmung neuer Gewinnchancen.<sup>8</sup>
- Die **freundliche Akquisition** grenzt sich von der **unfreundlichen Akquisition** insofern ab, dass bei der Freundlichen die Unternehmensübernahme mit dem Einverständnis des Managements der gekauften Unternehmung stattfindet. Die trifft meistens dann zu, wenn beide Unternehmensparteien darin übereinstimmen, dass für alle Beteiligten ein Vorteil entsteht. Die Vorteile einer solchen freundlichen Akquisition bestehen in einer höheren Effizienz beispielsweise bei der Zeitersparnis im Management, bei einer leichteren Integration und bei niedrigeren Kosten, da keine Rechtsberatung von Nöten

---

<sup>6</sup> Vgl. Petersen M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement; Verlag Orell Füssli CH; S. 15ff

<sup>7</sup> Vgl. Dörr T. (2000): Grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen; Wiesbaden; S. 9

<sup>8</sup> Vgl. Clever H. (1993): Post Merger Management; Stuttgart; Kohlhammer Verlag; S. 13

ist. Sofern keine Zustimmung seitens des Managements besteht, spricht man von der sogenannten Unfreundlichen.<sup>9</sup> Allerdings ist eine Weiterführung des Unternehmens in Bezug auf Erfolg in der Regel unmöglich.

- Bezugnehmend auf das Akquisitionsendziel des Erwerbers, spricht man von einer **Builder – Akquisition** wenn die übernehmende Unternehmung zum Ziel hat, die erworbene Unternehmung in den eigenen Unternehmensverbund einzugliedern und zusammenzutragen. Bei der bereits oben erwähnten zweiten Art, das Endziel betreffend, spricht man von einer **Raider – Akquisition** wenn das Akquisitionsobjekt entweder komplett oder teilweise weiterveräußert wird.
- Bei der Kaufpreientrichtung werden zwei Termini unterschieden – der **Barkauf** und der **Aktientausch**. Beim Aktientausch bekommt der/die Aktionäre aus der akquirierten Unternehmung Anteile aus der neuerworbenen Unternehmung.

Akquisitionen haben zum Vorteil, dass ein schneller Markteintritt und somit eine schnelle Marktdurchdringung erreicht werden kann. Im Vergleich zu einer Neugründung welche Jahre dauern kann, bis der Aufbau einer funktionierenden Unternehmung erfolgt und erreicht ist. Komplementäre Ressourcen können erworben werden, wodurch die Möglichkeit besteht Economies of Scope oder Economies of Scale zu erzielen.<sup>10</sup> Die Übernahmen eines bereits bestehenden Marktes kann ebenso einen großen Vorteil mit sich bringen, da das Image des bereits bestehenden Unternehmens übernommen werden kann. Im Zuge dessen ist auch die Nutzung der bereits vorhandenen Kontakte von großem Vorteil.

Die Nachteile beziehungsweise die Misserfolge spielen in diesem Zusammenhang auch eine wichtige Rolle welche das Scheitern der Hälfte der Akquisitionen begründet.<sup>11</sup> Der hohe Ressourcenaufwand ist häufig ein Grund, da die Übernahme

---

<sup>9</sup> Vgl. Jansen S.A. (2000): *Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*; 5.Auflage; Gabler Verlag

<sup>10</sup> Vgl. Jansen S.A. (2000): *Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*; 5.Auflage; Gabler Verlag- S. 64ff

<sup>11</sup> Vgl. Kamar U. (2006): *Eine Analyse der Hintergründe für das Scheitern ausländischer Energieversorger auf den europäischen Energiemarkt*; Grin Verlag – S. 8

meist teurer ist als die erworbene Unternehmung überhaupt wert ist. Gründe dafür können in der Überschätzung der Stärken des Akquisitionsobjektes, oder in der Unterschätzung der Schwachpunkte liegen.

### **2.1.2.2 Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures**

Die drei Begriffe Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures sind im heutigen internationalen Wirtschaftsleben zu einem unverzichtbaren Bestandteil geworden. Sie sind keinesfalls neue Formen der Zusammenarbeit, im Gegenteil, sie sind schon sehr lange in unserer Umgebung, in der sozialen und technologischen Umwelt präsent.<sup>12</sup> Die Bewältigung des globalen Wandels der Gesellschaft zu einer Informationsgesellschaft, lässt die Unternehmer in einer gegenwärtigen, besonderen Situation da stehen. Für die Struktur und das Management der Unternehmen ergeben sich immer weitere Dimensionen sowie Veränderungspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnik, aufgrund der weltweit bestehenden Kommunikationsmöglichkeiten. Die Internetökonomie ermöglicht die Neuorientierung für Kunden, Lieferanten und Mitbewerber sich ausreichende Informationen in kürzester Zeit einzuholen. Deshalb wirken sich Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, wenn nicht direkt, auf fast jeden Marktteilnehmer aus.<sup>13</sup>

Aufgrund der Vielfalt von Arten und Mischformen von Kooperationen, Allianzen und Joint Ventures soll lediglich erwähnt werden, dass Kooperationen und Allianzen, beziehungsweise strategische Allianzen, als lose, das heißt rein schuldrechtliche Formen der Unternehmenszusammenarbeit darstellen.<sup>14</sup> Als Gemeinsames behalten sie die gesellschaftsrechtliche Souveränität bei. Diese beinhaltet das freiwillige Zusammenarbeiten zweier oder mehrerer wirtschaftlich, weitgehend selbstständigen Unternehmen, die alle samt als Ziel haben eine effiziente und effektive Erreichung dessen anzustreben. Eine genaue Definition für Kooperationen und strategische

---

<sup>12</sup> Vgl. Jansen S.A. (2008): *Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisition und –Kooperation – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. 5.Auflage, Wiesbaden; S. 109

<sup>13</sup> Vgl. Picot G. (2008): *Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration*; Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart; S. 271ff

<sup>14</sup> Vgl. Jansen S.A. (2008): *Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisition und –Kooperation – Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*. 5. Auflage, Wiesbaden; S. 109

Allianz gibt es nicht. In der Literatur spricht man davon, dass es sich bei manchen strategischen Allianzen um einen freundlichen Rahmen der Zusammenarbeit von Projekt zu Projekt handelt. Bei anderen wiederum können Vereinbarungen betreffend engerer und festerer Verbindung in Form von gemeinsamer Forschung, Mitarbeiteraustausch, oder Zusammenfassung von Ressourcen getroffen werden. Gefestigt werden können Allianzen indem sie gegenseitig finanzielle Investitionen vornehmen.

Picot G-. (2008) führt in seinem Handbuch einige Motivationen für das Eingehen von Kooperationen und Allianzen an: Zeitvorteile wie beispielsweise, Entwicklungszeit, Durchlaufzeit, bessere Lieferfähigkeit, schnellerer Marktzugang etc. aber auch Marktvorteile betreffend die gemeinsame Betriebsorganisation, die gemeinsamen Marketingmaßnahmen, den möglichen Imagegewinn oder auch das Erlangen von Marktkenntnis. Weiters die technischen und wirtschaftlichen Risikovorteile wie zum Beispiel die Risikoteilung oder die Risikoreduzierung, aber auch die Kostenvorteile bei Investitionen, Forschung und Entwicklung, Erschließung staatlicher Anteile und Zuschüsse oder auch Preisnachlässe. Der letzte Vorteil betrifft die Ressourcen wie etwa die Teilung von Investitionen, den Zugang zu Infrastruktur, das Know-how, die Finanzmittel oder die Rohstoffe.<sup>15</sup>

Die soeben erwähnten Vorteile gelten auch für den Begriff Joint Ventures, wo es auch keine klare begriffliche Definition gibt. Im Allgemeinen sagt man, dass Joint Ventures ein weites Spektrum von Vereinbarungen abdecken bei dem ein Übereinkommen von zweien oder mehreren Unternehmen besteht, eine gemeinschaftliche Aktivität zu schaffen. Hierbei werden wiederum zwei Arten von Joint Ventures unterschieden. Einerseits die Contractual Joint Ventures und andererseits die Equity Joint Ventures.

Contractual Joint Ventures bestehen, wie Kooperationen und Allianzen, aus schuldrechtlichen Absprachen unter den Beteiligten, ohne der Absicht eine organisatorische Verselbständigung der Zusammenarbeit schaffen zu wollen. Gemeinschaftsunternehmen oder auch Equity Joint Ventures genannt, werden als rechtlich selbstständige Gesellschaft, angesehen. Hierbei handelt es sich um zwei

---

<sup>15</sup> Vgl. Picot G. (2008): Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration; Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart; S. 275ff

oder mehrere Unternehmen welche ihre wirtschaftlichen Aktivitäten ganz oder teilweise auf eine Neugründung oder auf einen der Vertragspartner verlagern.<sup>16</sup>

### **2.1.2.3 Fusion bzw. Verschmelzung**

Als Fusion definiert man zwei oder mehrere Unternehmen, welche rechtlich selbstständig bis dato agiert haben. Durch den Zusammenschluss dieser verliert mindestens ein Unternehmen seine rechtliche Selbstständigkeit. Bei einer Fusion oder beziehungsweise einer Verschmelzung werden sowohl das gesamte Vermögen als auch die gesamten Schulden auf das Partnerunternehmen übertragen und in dieses auch integriert.

Durch die Fusion durch Neubildung wird eine neue organisatorische Einheit der Partner geschaffen, wo sowohl das Aktiv- als auch das Passivvermögen beider Parteien mit eingebracht werden. Hierbei verlieren jedoch beide Parteien ihre Identität.<sup>17</sup>

Bei einem Unternehmensverkauf gibt der Eigentümer seine Eigentümerstellung auf. Der Käufer des Unternehmens erwirbt jedoch dadurch die volle Verfügungsgewalt über das neuerworbene Eigentum und somit auch das Wiederverkaufsrecht. Bei einer Fusion mit einem anderen Unternehmen wird man Teileigentümer des fusionierten Unternehmens. Der Begriff Merger wird meist als Synonym für Fusion verwendet und charakterisiert die mitunter engste Form eines Unternehmenszusammenschlusses. Rechtlich, speziell aus handelsrechtlicher Sicht wird eine Fusion im Wege der Gesamtrechtsnachfolge ohne Liquidation also eine Vermögensübertragung angesehen. Hierbei wird das gemeinsame Vermögen, also jenes beider Fusionspartner, in einen neu gegründeten oder bereits bestehenden Rechtsträger eingebracht.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Hewitt I, Picot G.(1997) – Structuring the Joint Venture, herausgegeben in: Micheler/Prentice (Hrsg.)Joint Ventures in English and German Law, S. 13ff

<sup>17</sup>Vgl. Hawranek F. (2004): Schnittstellenmanagement bei M&A –Transaktionen; Gabler Edition Wissenschaft; S. 14

<sup>18</sup> Vgl. Coenenberg A.G., Jakoby S. (2000): Akquisition und Unternehmensbewertung; S. 177ff; Stuttgart



## 2.2 Gründe für M&A

Externes Wachstum wird zu einem immer grösser werdenden und bedeutsameren Faktor in der Unternehmensentwicklung. Aus der wirtschaftlichen Sicht im Gesamten, sind Unternehmenskäufe und –zusammenschlüsse nichts weiter als eine Reallokation der Marktressourcen, auf dem ständig Unternehmen verkauft und gekauft werden. M&A können demnach aus gesamtwirtschaftlicher Sicht gesehen, als effizienz erhöhendes Instrument betreffend der Verteilung von Kapital eingestuft werden. Dies ist nur dann gültig wenn keinerlei Beeinträchtigung durch die von M&A bedienten Gütermärkte vorliegt. Der Hauptgrund für das rasante Wachstum von M&A liegt allerdings im einzelwirtschaftlichen Bereich. Historisch spricht man von insgesamt 5 Merger – Wellen.

Die folgende Grafik zeigt deutlich welche Gründe dafür ausschlaggebend waren:

Zeitraum		Strategische Zielsetzung
1897-1904	1. Welle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Überkapazität und Preisverfall durch horizontale Zusammenschlüsse;</li> </ul>
1916-1929	2. Welle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertikale Integration;</li> <li>• Streben nach marktbeherrschender Position und Kontrolle des gesamten Produktionszyklus</li> </ul>
1965-1969	3. Welle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entstehung großer Konglomerate durch Portfolio-Erweiterung und Diversifikation (vorrangig in den USA)</li> </ul>
1984-1990	4. Welle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Merger-Mania“; Strategische M&amp;A-Transaktionen; Konzentration auf das Kerngeschäft; Erschließung neuer Synergien</li> </ul>
1994- 2000	5. Welle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globale Mega-Deals; Fortschreitende digitale Globalisierung , Schaffung des europäischen Binnenmarktes, zunehmend wertorientierte Unternehmensführung</li> </ul>

**Abbildung 2:** Die 5 M&A Wellen-Eigene Darstellung<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. Müller-Stewens G. (2000): Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle; Stuttgart; S. 41

### 2.2.1 Die Merger – Welle<sup>20</sup>

Die erste Merger Welle war im Zuge der industriellen Revolution zu verzeichnen. Das abrupte Ende war bedingt durch den Börsencrash 1904. Die zweite Welle führte zu einer verstärkten, vertikalen Integration der Wirtschaft, und wurde mit dem Börsenzusammenbruch am „Black Friday“ beendet. Die dritte Welle endete durch die Einführung des Tax Reform Act von 1969 sowie bedingt durch den Einbruch der Aktienmärkte ende der Sechziger. Die vierte Welle endete, nachdem eine Reihe von Unternehmen Insolvenz anmeldeten, nach starken Kurseinbrüchen an der Börse. Die fünfte Welle endete mit dem Rekordjahr 2000. Cross-Border-Aktivitäten sowie eine Globalisierung der Unternehmensstrukturen kennzeichneten sie.

Eine von Prof. Dr. Müller-Stewens durchgeführte Analyse an der Universität St. Gallen betreffend den US-amerikanischen Transaktionsmarkt im vergangenen Jahr, zeigt deutlich das wir uns nach 5 abrupt beendeten Merger-Wellen bereits in der 6. befinden.

Bezugnehmend auf die Merger – Welle im Jahr 2008, wurden im vergangenen Jahr 3,4 Billionen US-Dollar weltweit für Unternehmensakquisitionen ausgegeben. Dies zeigt ein Minus von 28 Prozent gegenüber 2007 auf, da belief sich die Summe auf 4,8 Billionen US-Dollar.<sup>21</sup> Laut Unternehmensberatung McKinsey, haben bei 40 Prozent der Mergers die Kostenentwicklungen aus den Synergien nicht den Erwartungen entsprochen. Weiters wurde auch in 70 Prozent der untersuchten Fälle festgestellt, dass es bei den Umsätzen nicht zu den gewünschten Synergie-Effekten gekommen ist. 28 Prozent der Unternehmen erreichten mit Mühe die Hälfte der erhofften Synergie-Ergebnisse, allerdings toppten auch 36 Prozent ihre eigenen Erwartungen. Der Grund für die Veröffentlichung der oben genannten Zahlen der Financial Times, beruht auf der bevorstehenden Übernahme von Sun Microsystems durch IBM.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Picot G. (2008): Handbuch Mergers&Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration; Schäffer-Pöschl Verlag Stuttgart; S. 8

<sup>21</sup> Vgl. Internet: <http://rv-journalyse.blogspot.com/2009/03/Mergers-welle-2008-340000000000-dollar.html> - Information Technologie 2009 – Auszug von Montag, 23. März 2009 – aufgerufen am 02.11.2009

<sup>22</sup> Vgl. Internet:<http://rv-journalyse.blogspot.com/2009/03/Mergers-welle-2008-340000000000-dollar.html> Fortune, 16.2.2009: "Deal Watch", Financial Times, 23.3.2009, Julie Macintosh: "*Chase is on for deals to build scale and cut costs*"- aufgerufen am 02.11.2009

Neben dem Produkt- und Dienstleistungsmarkt, hat sich ebenso ein Unternehmensmarkt entwickelt. Dies ist der Grund für die weltweit festzustellende Veränderung der Unternehmenslandschaft. Diese Veränderungen führen zu den verschiedenen Merger-Wellen, momentan stattfindende 6. Welle, von nationalen und internationalen Mergers & Acquisitions<sup>23</sup>.

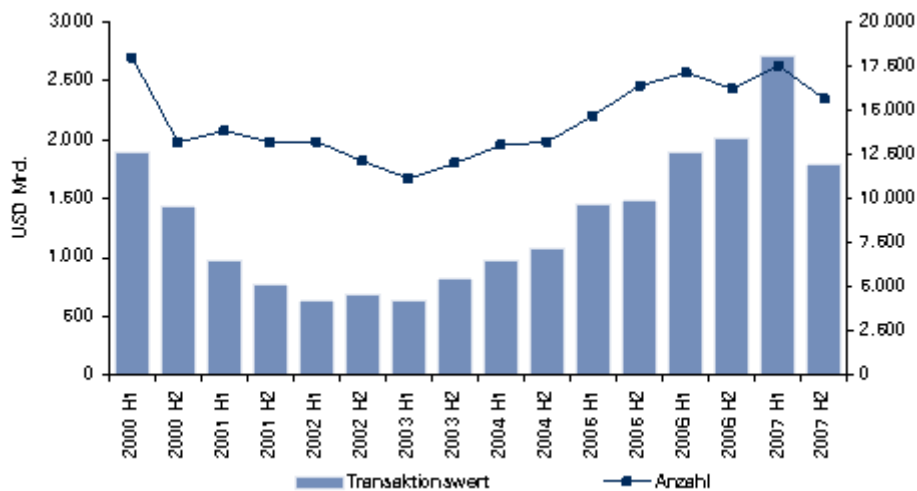
Aufgrund des Zukaufes von Unternehmen oder anderen Geschäftsbereichen sowie Kooperationen, Joint Ventures, Zusammenschlüssen und anderen Mergers & Acquisitions, reagieren Unternehmer beziehungsweise Manager sowie M&A - Berater auf den zunehmenden, weiterhin rasch ansteigenden, globalen Wandel der Wirtschaft.

Heutzutage liegt der Schwerpunkt der Manager nicht mehr rein bei dem Shareholder-Value - das bedeutet dem Streben nach nachhaltiger, wertorientierter Unternehmensführung sowie hoher Marktkapitalisierung – sondern nach dem Stakeholder - Value. Darunter sind Faktoren wie zum Beispiel das Interesse der Anteilseigner, der Mitarbeiter und Kunden, sowie der Gesellschaft zu verstehen. Daraus resultiert ein neues, wirtschaftliches, soziales und kulturelles Umfeld. Eine tatkräftige Unterstützung erhält diese Entwicklung durch den großen Boom im Bereich der Informationstechnologie sowie der fortschreitenden Digitalisierung.

---

<sup>23</sup> Vgl. Picot G. (2008): Handbuch Mergers & Acquisitions – *Planung-Durchführung-Integration*, 4. Auflage; S. 2

## 2.3 Entwicklung des weltweiten M&A – Marktes



**Abbildung 3:** M&A Transaktionen weltweit von 2000-2007 – Eigene Darstellung

Gemäß einer Presseaussendung in Berlin der Firma KPMG am 19.12.2007 wurde bekannt gegeben, dass das globale Geschäft mit M&A sich im zweiten Halbjahr 2007 weiter abgeschwächt hat. Sowohl das Transaktionsvolumen als auch die Anzahl der angekündigten Transaktionen sind im Vergleich zur ersten Jahreshälfte 2007 stark zurückgegangen. Das Transaktionsvolumen nahm um 34 Prozent ab, das bedeutet von US\$ 2,718 Mrd. auf US\$ 1,788 Mrd. Dies war der Bruch des stetigen Aufwärtstrends seit 2003. Die Anzahl der angekündigten Transaktionen ist um 11 Prozent reduziert worden, das bedeutet in Zahlen: von 17,535 auf 15,654.

Leif Zierz, Leiter von M&A Deutschland bei der Firma KPMG meint, dass die „Abkühlung“ auf dem weltweiten M&A Markt der zweiten Hälfte von 2007 zwei Ursachen hätte. Zum einen hat man damit gerechnet, dass die hohe Anzahl an Transaktionen der ersten Hälfte von 2007 nicht wieder erreicht werden können aufgrund der Integration der kürzlich getätigten Akquisitionen und zum Anderen führte die Situation am Kreditmarkt zu einer fühlbaren Verknappung von Fremdkapital welche sich bei großen Transaktionen besonders auswirkte.

Dennoch war das Jahr 2007 ein sogenanntes „Boomjahr“ bezüglich der Transaktionsvolumina. Der Anstieg von 15 Prozent auf US\$ 4,506 Mrd. übertraf sogar den Rekord aus 2006 trotz Einbruch in der zweiten Jahreshälfte. Man

bemerkte auch, dass die Anzahl der Transaktionen im Jahr 2007 etwas rückläufig waren, in Zahlen: -0,5 Prozent oder 33,189 Transaktionen.<sup>24</sup>

### 3. Markteintrittsstrategien

#### 3.1 Theoretische Grundlage der Markteintrittsstrategie

In der Literatur wird der Begriff Markteintrittsstrategie in zwei Teile gespalten. Es handelt sich um „*die gleichzeitige und abgestimmte Entscheidung bezüglich Markteintrittsform und Markteintrittszeit*“.<sup>25</sup>

Um die richtige Markteintrittsstrategie darstellen zu können, bedarf es einer getrennten Untersuchung der Bereiche Markteintrittsform und Markteintrittszeitpunkt. Hierfür wird im folgenden Abschnitt der Markteintrittszeitpunkt beschrieben und zu einem späteren Zeitpunkt die verschiedenen Markteintrittsformen geschildert und erläutert.

Bei dem Markteintrittszeitpunkt handelt es sich primär um die Fragen welche Aktivitäten in welchem Jahr, in welchem Land und mit welcher Intensität zu beginnen sind. Zunächst muss eine Reihenfolge des Markteintritts in den verschiedenen Ländern erfolgen. Dabei unterscheidet man in der Literatur zwischen zwei Alternativen: ein simultan- oder ein sukzessiver Eintritt in den selektierten Zielmarkt.<sup>26</sup>

Der Simultaneintritt in wichtige Märkte kann, bedingt durch die Streuung der Ressourcen zu einer langsameren Durchdringung des Marktes, zu einer früheren Präsenz führen. Diese Art des Eintritts ist überwiegend für den Export oder die Lizenzvergabe geeignet. Im Gegenteil kann die Konzentration der Ressourcen auf einen bestimmten Markt eine kapitalintensivere Eintrittsmöglichkeit zulassen. Bei der sukzessiven Erschließung neuer Märkte beginnt man sinnvollerweise bei dem vielversprechendsten Land. Nach und nach werden dann die nächsten Märkte

---

<sup>24</sup>Vgl. Internet: <http://www.kpmg.de/Presse/5720.htm>; Corporate Finance von KPMG, Marktforschungsinstitut Dealogic 2007; aufgerufen am 13.11.2009

<sup>25</sup> Vgl. Kröll A. (2003): Interorganisationale Markteintrittsnetzwerke - Nutzung sozialen Kapitals für Eintrittsstrategien; 1. Auflage; Dt. Universitätsverlag; Wiesbaden; S. 52

<sup>26</sup> Vgl. Handbuch Milch (2005) – B.Behr's Verlag GmbH & Co KG; S. 6

erschlossen – sobald die angestrebte Position erreicht und Ressourcen für einen weiteren Markteintritt wieder frei werden.

Eine weitere Definition gibt Scholl (1989): „*Internationale Markteintrittsstrategien beschreiben Muster einer systematischen und zielgerichteten Ausweitung und der fundamentalen, langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Umwelten*“.<sup>27</sup>

Bei dieser Definition handelt es sich um eine klare Abgrenzung, dass eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit Grund für eine internationale Markteintrittsstrategie ist. Allerdings beginnen die Probleme schon bei dem Begriff „Grenzen“. Denn hierbei handelt es sich nicht nur um die nationalen Grenzen, sondern werden auch im Rahmen der internationalen Markteintrittsstrategien sowohl politische als auch kulturelle Trennlinien überwunden.

Seit Anfang der internationalen Geschäftstätigkeit haben sich unterschiedlichste Formen der Internationalisierung herauskristallisiert, wobei die Klassifizierung nicht immer sehr einfach verläuft. Unter die gängigsten Annahmen fallen auch heute noch die Stufen welche ein internationales Unternehmen durchläuft. Das Stufenmodell (nach Buckley / Casson 1998).<sup>28</sup> entspringt aus der Kombination von zwei Faktoren: dem Ausmaß der Management – Leistung und dem Ausmaß des Kapital – Einsatzes. Diese beiden liegen auf der Achse zwischen selbstständiger Tochtergesellschaft ganz oben und dem Export ganz unten. Die Aussage dessen beläuft sich auf die von Stufe zu Stufe ansteigende Komplexität der Markteintrittsalternativen. Aufgrund der großen Vielzahl an unterschiedlichen, existierenden und ähnlichen Modellen mit bis zu 17 unterschiedlichen Markteintrittsvarianten (Anderson / Gatignon 1986) ist es sehr schwer diese zu differenzieren.

Eine weitere, häufig verwendete Unterscheidung von Eintrittsalternativen ist das sogenannte Inter-Firm Agreement und die strategische Partnerschaft. Diese Alternative ist auf die Differenzierung nach unterschiedlichen Vertragspartnern aufgebaut. Hierbei werden Unterschiede in Bezug auf bilaterale

---

<sup>27</sup> Vgl. Scholl R.E. (1989): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina K., Welge M.K.: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung; Stuttgart; S. 982ff

<sup>28</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten; Bohmann Buchverlag; Fortis FH; Manz Verlag; S. 14

Vertragsbeziehungen und strategische Partnerschaften gezogen, sowie die Ebene der Kooperation.

Die folgende Grafik soll dies ein wenig verdeutlichen:

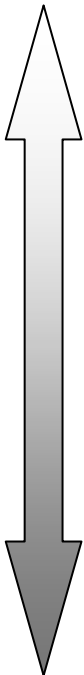
		<b>Inter-Firm Agreement</b>	<b>Strategic Partnership</b>
<b>Research &amp; Development</b>	Up-stream 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licensing</li> <li>• Cross-Licensing</li> <li>• Early efforts to commercialize public-sector R&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• R&amp;D Consortia</li> <li>• Customer Supplier networks</li> <li>• Inter-Firm technological collaboration</li> <li>• University- industry partnership</li> </ul>
<b>Production</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontracting</li> <li>• Original Equipment manufacturer (OEM)</li> <li>• Acquisition</li> <li>• Joint Ventures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-production</li> <li>• Use of common components</li> <li>• Modularization</li> <li>• Joint Ventures</li> </ul>
<b>Distribution</b>	Down-stream	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franchising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joint Marketing</li> <li>• System-products</li> <li>• Standardization of interfaces</li> </ul>

Abbildung 4: *Inter-Firm Agreements & strategische Partnerschaft-Eigene Darstellung*<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten; Bohmann Buchverlag; Fortis FH; Manz Verlag- S.16- in Anlehnung an Mytelka, zitiert nach United Nations Conference on Trade and Development S. 14

Eine weitere, sehr wichtige Entscheidung ist der funktionelle Markteintritt welcher ausschließlich durch das Stammhaus im heimischen Markt gesteuert wird. Beim institutionellen Markt wird die Markteintrittsaufgabe voll oder zumindest teilweise an das Unternehmen im Zielmarkt delegiert. Versucht man diese beiden Arten zu trennen und auf die existierenden Markteintrittsformen anzuwenden, so ergeben sich zwei Alternativen.

- **Der funktionelle Markteintritt** befasst sich mit drei verschiedenen Markteintrittsmöglichkeiten: Export, Lizenzvergabe und Franchising.
- 
- **Der institutionelle Markteintritt** hingegen befasst sich mit Eintrittsmöglichkeiten durch Joint Ventures, Mergers & Acquisitions oder durch Niederlassungsgründung.

Diese beiden Klassifizierungen zeigen eine deutliche Abgrenzung in Bezug auf die unternehmerische Praxis internationaler Geschäftstätigkeiten. Im folgenden Abschnitt wird auf die diversen Markteintrittsformen detaillierter eingegangen.



## 3.2 Markteintrittsformen

Bei der Wahl zur richtigen Markteintrittsform geht es primär um die Frage der Integration in die Auslandsmärkte in Bezug auf die Aktivitäten des Unternehmens. Das Spektrum der Markteintrittsform reicht von Export, Lizenzvergabe über Franchising und Joint Ventures bis hin zur Akquisition.

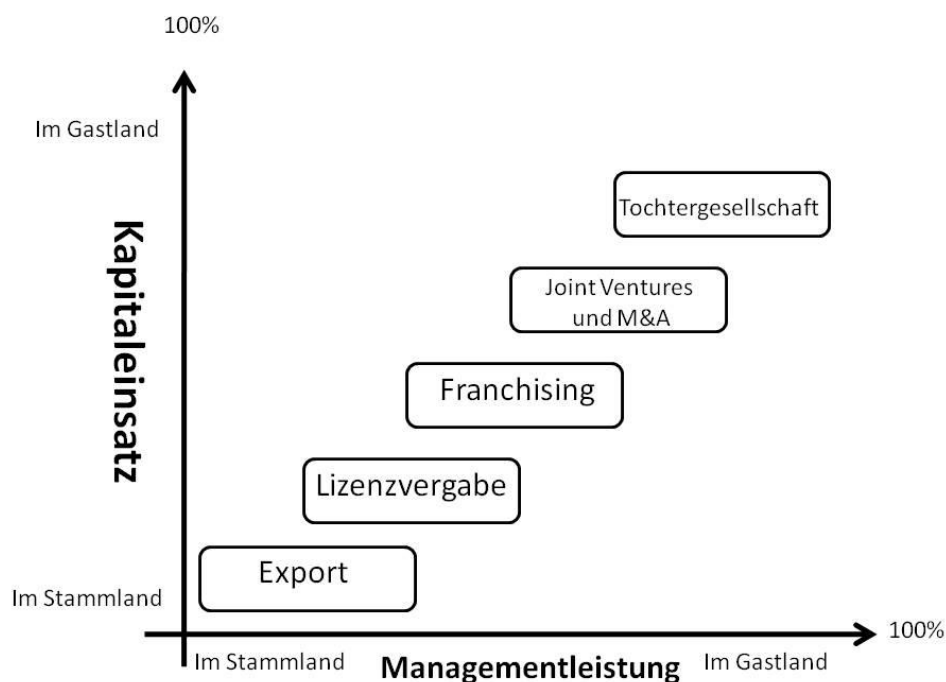


Abbildung 5: Stufenmodell des Internationalisierungsprozesses-Eigene Darstellung<sup>30</sup>

### 3.2.1 Markteintritt durch Export

Im Bereich der internationalen Geschäftstätigkeit gehört der Export zu der traditionellsten Form. Dennoch muss man sich auf das neue Aufgabengebiet immer wieder komplett neu ausrichten. Man darf es nicht als bloße „Verkauf über die Grenzen“ ansehen. In Punkto gesetzliche, kulturelle und handelsübliche Gegebenheiten müssen sich Entwicklung und Produktion anpassen. Eine Veränderung im Marketing Mix kommt zum Vorschein und die Verkaufsstrategien

<sup>30</sup> Vgl. Siedenbiedel G. (2008): Internationales Management - Einflussgrößen - Erfolgskriterien - Konzepte; Lucius und Lucius Verlag; Stuttgart; S. 119

müssen neu ausgerichtet werden. Des Öfteren wurde schon erwähnt dass der Export als risikoloseste Markteintrittsstrategie bezeichnet wird. Dem kann auch voll zugestimmt werden, aufgrund der relativ geringen Vorbereitungs- und Abwicklungskosten und aufgrund der relativ kurzen Dauer der Kapitalbindung welche darüber hinaus Absicherungsmechanismen wie beispielsweise Exportkreditversicherungen zur Verfügung haben. Allerdings muss auch bedacht werden, dass aufgrund all dieser soeben genannten Faktoren, es oftmals zu einem raschen, unüberlegten Handel betreffend der Internationalisierung kommt, ohne dafür schon bereit zu sein beziehungsweise ausreichende Ressourcenbindungen nicht vorhanden sind. Grundsätzlich wird zwischen dem indirekten und dem direkten Export unterschieden.<sup>31</sup>

Die folgende Tabelle erläutert einige Vor- und Nachteile von indirektem Export:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasch und günstig</li> <li>• Keine langfristige Ressourcenbindung</li> <li>• Absicherungsmöglichkeit der gängigsten Auslandsrisiken</li> <li>• Geringe Steuerungsintensität</li> <li>• Stufenweises Lernen, das für den ersten Schritt in die Auslandstätigkeit nützlich ist</li> <li>• Entstehen neuer Lerneffekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine bzw. beschränkte Steuerungs- oder Kontrollmöglichkeit</li> <li>• Gewinnentgang durch Einschaltung einer Zwischenstufe</li> <li>• Gefahr eines halbherzigen „Trial and Error“ - Ansatzes</li> </ul>

**Abbildung 6:** Vor- und Nachteile von indirektem Export-Eigene Darstellung<sup>32</sup>

Sollten die Nachteile des indirekten Exports der Mehrheit entsprechen, besteht die Möglichkeit des direkten Exports. Hier besteht unter Anderem die Wahl zwischen

<sup>31</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich – S. 33ff

<sup>32</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich – S. 34

einer unternehmenseigenen Exportabteilung bzw. Exportgesellschaft, eines angestellten bzw. reisenden Exportvertreters, eines ausländischen Importeurs/ Distributeurs/ Großhändlers/ Einzelhändlers oder eines ausländischen Handelsvertreters.

Sollte der direkte Export der Fall sein, sind die Etablierung und das Pflegen der Kontakte im Zielmarkt von hoher Wichtigkeit und Voraussetzung.

Zunächst werden die Vor- und Nachteile des direkten Exports kurz in tabellarischer Form dargestellt:

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasch und günstig</li> <li>• Keine langfristige Ressourcenbindung</li> <li>• Absicherungsmöglichkeiten der gängigsten Auslandsrisiken</li> <li>• Stufenweises Lernen, das für den ersten Schritt der Auslandstätigkeit sehr nützlich ist</li> <li>• Besseres Eingehen auf den Zielmarkt durch direkten Kontakt zum Kunden</li> <li>• Auf- und Ausbau der eigenen Kontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefahr eines halbherzigen „Trial and Error“ Ansatzes, wenn auch geringer als beim indirekten Export</li> <li>• Notwendigkeit, sich näher und regelmäßig mit dem Zielmarkt zu befassen</li> <li>• Lange Suche nach geeignetem Vertriebspartner</li> <li>• Mitunter gegenläufige Interessen zwischen Unternehmen und Vertriebspartnern</li> </ul>

**Abbildung 7:** Vor- und Nachteile von direktem Export-Eigene Darstellung<sup>33</sup>

Aufgrund der Praxiserfahrung vieler Unternehmen, sind große Unternehmen aus diversen Gründen oft nicht bereit, Technologieprodukte der andere, kleineren bzw. jüngeren Firmen zu beziehen.

<sup>33</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich – S. 35

### 3.2.2 Markteintritt durch Lizenzvergabe

Unter dem Begriff Lizenzierung ist folgende Definition nach Söllner (2008) zu verstehen: „ *Unter einer Lizenzierung in das Ausland versteht man eine vertragliche Übereinkunft zwischen einem inländischen Lizenzgeber und einem ausländischen Lizenznehmer nach der dem Lizenznehmer Verfügungsrechte an einem intangiblen Vermögenswert für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt werden.*“<sup>34</sup>

Eine Alternative zum Export zeigt der Markteintritt durch Lizenzvergabe an ein Unternehmen im Zielland. Hierbei stellt sich die Frage ob die Verteidigungsfähigkeit des Wettbewerbsvorteils durch die Lizenzvergabe in einer Art und Weise beeinträchtigt wird. Es darf daraus kein schädlicher Kontrollverlust des Herausforderers betreffend der Wertschöpfungsketten eintreten.<sup>35</sup>

Dem Lizenzgeber wird durch die Lizenzierung möglich gemacht, dass Vorteile aus der Erschließung von Auslandsmärkten zu realisieren sind. Durch die Abgabe der Verfügungsrechte an den Lizenznehmer wird eine Kapitalisierung des Wissens des Lizenzgebers ermöglicht, ohne die Entfaltung riskanter und risikoreicher Aktivitäten auf dem Auslandsmarkt. Jedoch ist zu erwähnen, dass im Gegenzug auch der Lizenznehmer von der Lizenzvergabe profitieren kann.<sup>36</sup>

Unternehmen müssen sich weiters auch bewusst sein, dass auch Lizenzvergaben ihre Nachteile haben. Man kann sagen, dass die Suche nach dem geeigneten Lizenznehmer eben so schwer ist, wie jene von Distributionspartnern im Falle eines Exports. Gründe dafür sind beispielsweise die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen für die Erstellung der Lizenzverträge in den diversen Ländern, der Schutz vor Patenten oder Marken ist ebenso in gewissen Auslandsmärkten mit Achtung zu genießen.<sup>37</sup> Mit der Wahl des geeigneten Lizenzpartners ist der Erfolg oder Misserfolg einer Lizenzvergabe zu messen.

---

<sup>34</sup> Söllner A. (2008): Einführung in das internationale Management – *eine institutionenökonomische Perspektive* – 1. Auflage, Gabler Verlag; S. 253

<sup>35</sup> Söllner A. (2008): Einführung in das internationale Management – *eine institutionenökonomische Perspektive* – 1. Auflage, Gabler Verlag; S. 235

<sup>36</sup> Söllner A. (2008): Einführung in das internationale Management – *eine institutionenökonomische Perspektive* – 1. Auflage, Gabler Verlag; S. 257

<sup>37</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – *für Technology Start-Ups*; WKO Außenwirtschaft Österreich – S. 36

Abschließend zu diesem Punkt erfolgt eine Zusammenfassung der Vor- und Nachteile der Lizenzvergabe:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringerer Informations- und Personalbedarf</li> <li>• Geringerer Vorfinanzierungsbedarf</li> <li>• Je nach Volumen und Gestaltung geringeres Risiko</li> <li>• Geringe Steuerungsintensität</li> <li>• Umgehen hoher Transportkosten</li> <li>• Umgehen etwaiger tarifärer und nicht tarifärer Handelshemmnisse</li> <li>• Wettbewerbsvorteil durch Marktkennntnis des lokalen Partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexe Vertragsverhandlung bzw. -gestaltung</li> <li>• Beschränkte Steuerung und Kontrollmöglichkeit</li> <li>• Unsicherheit der gewerblichen Schutzrechte</li> <li>• Gefahr des Missbrauchs der Rechte</li> <li>• Lizenznehmer ist potentieller Konkurrent</li> <li>• Lizenzverträge sind langfristige Verträge, die ein Auflösen bei Bedarf erschweren.</li> </ul>

**Abbildung 8:** Vor- und Nachteile von Lizenzvergabe-Eigene Darstellung<sup>38</sup>

### 3.2.3 Markteintritt durch Franchising

Da es keine einheitliche Auslegung des Begriffes gibt, wird die am häufigsten verwendete Definition in der Literatur von dem DFV- Deutschen Franchise-Verband, wie folgt definiert:

*„Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt am Markt einheitlich auf und wird*

<sup>38</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich – S. 39

*geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem eines systemkonformen Verhaltens.(...) Der Franchisenehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht das Franchisepaket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen.“<sup>39</sup>*

Anders formuliert, versteht man unter Franchising, dass ein inländischer Franchisegeber an rechtlich, selbstständige ausländische Franchisenehmer sein bewährtes Konzept („Business Package“) vergibt. Dieses umfasst die Bereiche Beschaffung, Absatz, Organisation und Management. Beim Franchising wird der Markteintritt durch mehrere Partner bewältigt. Primär, aus Sicht des Franchisegebers, bezieht sich Franchising auf die Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. Die Grundlage von Franchising bildet der sogenannte Franchising –Vertrag, welcher ein Dauerschuldverhältnis zwischen inländischen und ausländischen Franchisegebern bzw. Franchisenehmern begründet. Ursprünglich stammt die Idee des Franchisings aus den USA, jedoch der Begriff aus Frankreich. Die genaue Übersetzung des Begriffs definiert sich als „die Befreiung von Zöllen und Steuern“. Bereits zahlreiche, bekannte Unternehmen wie beispielsweise McDonald’s oder Coca-Cola, bedienen sich des Franchisings und sind damit sowohl in den Inlands- als auch in den Auslandsmärkten vertreten. Was einem Laien nicht bewusst ist, dass es sich beim Franchising nicht um eine Unternehmung mit zahlreichen, eigenen Betriebsstätten oder Filialen handelt, sondern eher um eine Vielzahl rechtlich selbstständiger Unternehmungen die im Außenverhältnis als ein Ganzes auftreten. Der Franchisegeber ist für das strategische Führen des Netzwerks verantwortlich. Er baut die Konzepte für Beschaffung, Absatz, Organisation und Management auf, bearbeitet und verändert diese und entwickelt sie weiter.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. Scheer L., (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken – *Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen*; Gabler Verlag; Wiesbaden- S.18

<sup>40</sup> Vgl. Kuschker M., Schmid S., (2008): Internationales Management; Oldenbourg Verlag; 6. Auflage; S. 873

Auch bei dieser Markteintrittsform ergeben sich sowohl aus Sicht des Franchisenehmers als auch aus der Sicht des Franchisegebers verschiedene Vor- bzw. Nachteile:

<b>Vor- und Nachteile eines Franchise-Systems</b>	
<b><i>Vorteile für den Franchisegeber im Vergleich zum eigenen Niederlassungsnetz</i></b>	<b><i>Vorteile für den Franchisenehmer im Vergleich zum eigenen Handelsgeschäft</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnellere Expansion bei dynamischen Partnern</li> <li>• Fixkostenaufbau auf Seiten der Franchisenehmer</li> <li>• Konkursrisiken auf Vertriebspartner verlagert</li> <li>• Keine Haftung für Fremdkapital der Partner</li> <li>• Umsatzabhängige Einnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnellerer Weg in die Selbstständigkeit</li> <li>• Geringeres Geschäftsrisiko</li> <li>• Profitieren vom Image des Franchisegebers</li> <li>• Übernahme einer bewährten Marketingkonzeption</li> <li>• Unterstützung und Beratung, Schulungen</li> <li>• Finanzierungshilfen</li> <li>• Franchisegebühren sind variable Kosten</li> </ul>
<b><i>Nachteile für den Franchisegeber</i></b>	<b><i>Nachteile für den Franchisenehmer</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Durchgriffsrechte auf Verkaufspersonal</li> <li>• Aufwändige Kontrolle der Vertriebspartner</li> <li>• Erfolg hängt von Partnerqualität ab</li> <li>• Schlechte Partner schaden dem eigenen Image</li> <li>• Häufig Mitbestimmung der Partner</li> <li>• Geringere Flexibilität bei starken Partnern</li> <li>• Bildung vom eigenen Markt-Know-how begrenzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachteile bei einem schwachen Hersteller-Image</li> <li>• Hohe Abhängigkeit vom Franchisegeber</li> <li>• Keine strategischen Entscheidungsfreiheiten</li> <li>• Geringere Flexibilität in der Preispolitik</li> <li>• Zwang zur Standardisierung</li> <li>• Abhängigkeit vom Erfolg des Herstellers</li> <li>• Oft hohe Einstiegskosten / Gebühren</li> </ul>

**Abbildung 9:** Vor- und Nachteile für Franchisenehmer und Franchisegeber-Eigene Darstellung<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Winkelmann (2006): Marketing und Vertrieb- 5. Auflage; Oldenbourg Verlag; S. 393

### 3.2.4 Markteintritt durch Joint Ventures und M&A

Vorerst eine kurze Definition der beiden Begriffe nach Apfelthaler G. (1999):

*„Ein internationales Joint Venture ist eine Investition, wobei von zwei Unternehmen ein neues Unternehmen zur Verfolgung eines gemeinsamen Zieles gegründet und betrieben wird, und die beiden Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern stammen (Vgl. Szymanski, Rigler 1995, S. 371 und Hellwig 1989, S. 1064).“*

*„Unter internationaler Akquisition wird der Erwerb von Gesellschaftsanteilen und / oder des (der) Vermögens(-anteile) eines fremden Unternehmens verstanden, wohingegen die Zusammenführung von Gesellschaftsanteilen und / oder des (der) Vermögens (-anteile) zweier Unternehmen in eine neue Gesellschaft als Merger bezeichnet wird. (vgl. Kutschker 1989, S. 3).“*

Bei dem Markteintritt durch Joint Ventures und M&A wird nicht alleine das Stammunternehmen im Vordergrund stehen sondern ganz oder teilweise das Unternehmen im Zielmarkt. Daher kann man in diesem Fall von einem zielmarktorientierten Markteintritt sprechen. Bei den institutionellen Markteintrittsformen werden 2 Alternativen erwähnt. Einerseits die Neugründung, wobei ein völlig neues Unternehmen zum Zweck des Markteintritts gegründet wird und andererseits M&A, durch Übernahme eines bereits bestehenden Unternehmens als strategische Markteintrittsvariante.

Allianzen, Joint Ventures und M&As sind zur Erfüllung folgender Tätigkeitsbereiche unterschiedlicher Zwecke zu finden: Forschung und Entwicklung (Fehlender Zugang zu Know-how und Technologie, Nutzung von Synergiepotenzial), Produktion und Logistik (meist zur Nutzung von Vorteilen von spezifischen Fertigungs-Know-how oder der Kostendegression), sowie in den Bereichen Marketing und Vertrieb (um Vorteile aus der Ausdehnung des Marktes zu erreichen, bzw. durch das Anpassen an lokale Gegebenheiten oder um den Wettbewerb beeinflussen zu können).<sup>42</sup> Man darf nicht davon ausgehen, dass der Grund, warum Allianzen, Joint Ventures und M&As jener ist, dass sie sich eine Niederlassungsgründung im Alleingang nicht

---

<sup>42</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – *Unternehmen auf Weltmärkten*; Manz Verlag – Schulbuch; S.75



leisten können und daher nur von kapitalschwachen Unternehmen eingegangen werden. Aufgrund der Schwierigkeit eines Marktes, sind diese Markteintrittsformen auch zur Minimierung von finanziellem Risiko geeignet. Diese Marktschwierigkeiten können einerseits in der Besonderheit gesetzlicher Bestimmungen liegen, welche Alleineigentümerschaften ausländischer Unternehmen unmöglich machen, oder auch in der Besonderheit des Marktes selbst. Spezifische Marktkenntnisse des lokalen Partners beziehungsweise das optimale Know-how über die Management-Strategie in den fremden Kulturen sind ein wesentlicher und sehr wichtiger Faktor für die richtige Wahl eines Joint Ventures als Alternative. Einige Beispiele für bekannte Unternehmen welche auf diese Weise den internationalen Markt erobert haben: Pepsi und Coca-Cola den indischen Markt, die US-Kaffeemarke „Max-well House“ hat Marktanteile in Japan gewonnen, Henkel hat im russischen, ostdeutschen und dem einstigen jugoslawischen Markt Fuß gefasst, sowie Gillette in Russland.<sup>43</sup> Hingegen können die Gründe für eine Allianz vielfältig sein. Hauptgründe für einen Markteintritt einer vertragsbasierten Allianz, eines Joint Ventures oder eines M&As sind:

- **Kostenreduktion** in Bezug auf Arbeitsplätze in den betroffenen Unternehmen, da Parallelitäten zentralisiert und abgebaut wurden. (Joint Ventures sind in diesem Fall ausgeschlossen).
- **Vermeidung von Konkurrenz** durch eine bestehende Wettbewerbsgesetzgebung und eine strenge Kontrollinstanz. Daher versuchen Kartellbehörden Monopolbildungen zu verhindern.
- **Horizontale und vertikale Verbindungen/ Abhängigkeiten sichern:** ein häufiger Zusammenschluss bei Allianzen kommt mit Zulieferunternehmen oder Abnehmerunternehmen zu Stande, um wichtige Austauschbeziehungen langfristig sichern zu können.
- **Wissenstransfer / Wissenserwerb (*intern* - Technologie und Produktion):** Klassische Produktionsfaktoren werden durch Wissen und Information als wettbewerbsrelevante Faktoren ersetzt. Daher erfolgt auch häufiger der Zukauf beziehungsweise der Austausch von Wissen, aufgrund der Knappheit dieser Ressource, des Zeitfaktors und der Frage der Kernkompetenzen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien- Unternehmen auf Weltmärkten; Manz Verlag; S. 76ff

- **Umgehung rechtlicher Barrieren:** Entweder liegt die Ursache in den Exportbarrieren oder im Zielmarkt aufgrund von Gründungsniederlassungen. In manchen Märkten, wie etwa in Mexiko, Sri Lanka oder Indien, sind Joint Ventures die einzige institutionelle Markteintrittsmöglichkeit.
- **Geographische Diversifikation/ Risikominimierung:** Die Risikobetreuung über mehrere Märkte ist ein Motiv für Internationalisierung im Allgemeinen. Diese Strategien dienen einer Risikoverteilung zwischen Unternehmen.
- **Strukturelle Gründe:** Joint Ventures werden manchmal auch gegründet um die Beschleunigung von internen Reorganisationsprozessen voran zu treiben und zu unterstützen.
- **Wissenstransfer / Wissenserwerb (extern - Markt, Absatz):** Aufgrund der Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner welcher im Zielmarkt schon etabliert ist, ist das Erhalten von wertvollem Marktwissen leichter zu erwerben.<sup>44</sup>

Zusammenfassend kann man sagen, dass wenn man ein Ziel nicht alleine, aus eigener Kraft erreichen kann, dann sollte man sich dafür einen geeigneten Partner suchen, dies gilt sowohl für Joint Ventures, Allianzen oder Unternehmensfusionen bzw. Unternehmenserwerben.<sup>45</sup>

Als großes „Must have“ ist in allen Fällen der Internationalisierung eine SWOT Analyse durchzuführen um die genaue Marktsituation im Ausland zu analysieren und zu recherchieren. Bei dieser Analyse handelt es sich um die unternehmensinternen Gegebenheiten als auch um die unternehmensexternen Umweltbedingungen. Die Integration beider Sichtweisen bildet einen bedeutungsvollen Teil der Situationsanalyse. Weiters werden, wie die einzelnen Buchstaben schon zeigen, die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken einander gegenübergestellt um eine fundierte Ableitung von Strategien schaffen zu können.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Apfelthaler G. (2008): Management internationaler Geschäftstätigkeit; 2. Auflage; Springer Verlag Wien, New York; S. 363

<sup>45</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten; Manz Verlag; S. 76ff

<sup>46</sup> Vgl. Von der Gathen A., Simon H. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung; Campus Verlag GmbH, Frankfurt; S. 214

Andere Alternativen müssen gegenüber Joint Venture Gründungen oder Fusionen bzw. Übernahmen in Bezug auf die Notwendigkeit abgewogen werden, sowie die Rahmenbedingungen und die Möglichkeiten der Unternehmensgründung müssen durchleuchtet werden. Weiters dürfen auch Faktoren wie zum Beispiel Marktpotenzial, Marktwachstum, Konkurrenzsituation sowie eine genaue Kenntnis des Partners nicht unbekannt bleiben.

Die Vor- und Nachteile eines Markteintritts durch Joint Ventures und M&A werden in der Folge tabellarisch aufgezeigt:

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikominimierung und geteilte Verantwortung</li> <li>• Rascher und kostengünstiger Transfer von lokalem Marktwissen sowie Produktions- und anderem Technologie Know-how</li> <li>• Überwindung von Handels- und Investitionshemmnissen</li> <li>• Überwindung von Kapazitätsengpässen im Heimatstaat</li> <li>• Nutzung von Kostenvorteilen im Gastland</li> <li>• Zugriff auf ausgebildete, personelle Ressourcen zu geringen Kosten</li> <li>• Rascher und kostengünstiger Zugriff zu etablierten Distributionskanälen</li> <li>• Gründung eines neuen Unternehmens ohne Altlasten (Vorteil des Joint Venture gegenüber M&amp;A)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinationsproblem und Interessenskonflikt</li> <li>• Mitunter geringere Steuerungsmöglichkeit</li> <li>• Schwierig zu erreichenden Corporate Identity</li> <li>• Mangelnde Identifikation mit dem Stammunternehmen bei lokalem Personal und Konsumenten</li> <li>• In manchen Ländern vorgeschriebener Beteiligungsanteil des lokalen Partners</li> <li>• Oft schwieriger Konsens über Verteilung der Rechte und Pflichten</li> <li>• Generelles Investitionsrisiko</li> <li>• Aufwendige und teure Vertragsgestaltung</li> <li>• Übernahmen von bestehenden „Altlasten“ bei M&amp;A</li> </ul>

**Abbildung 10:** Vor- und Nachteile von Joint Ventures und M&A<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Vgl. Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich –S. 41ff

### 3.3 Die optimale Markteintrittsstrategie

Für die genaue Definition von Markteintrittsstrategien gibt es in der Literatur ein breitgefächertes Spektrum an Erklärungsversuchen. Primär ist festzuhalten, dass es sich um eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit am Markt handelt, auf welcher jenes Unternehmen im Vorfeld noch nicht tätig war. Die optimale Markteintrittsstrategie soll jene Fragen wie beispielsweise wann und wie der bestimmte Markt erschlossen werden soll, beantworten. Die Markteintrittsstrategie legt die Form des Auslandssegments über eine längere Zeit fest. Sie stellt eine strategische Entscheidung dar, wo sich der Verantwortungsbereich diesbezüglich in der Ebene des Top-Managements befindet, aufgrund des längerfristigen, konstituierenden Charakters.<sup>48</sup> Ein ab zu grenzender Begriff von Markteintrittsstrategie, stellt der sogenannte Begriff der Marktbearbeitungsstrategie dar. Marktbearbeitungsstrategien befassen sich mit der Bearbeitung von Märkten in die ein Unternehmen schon einmal eingetreten ist, hingegen sich Markteintrittsstrategien mit dem erstmaligen Eintritt in einen neuen Markt befassen. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn ein Unternehmen in einen neuen Markt exportiert (Markteintrittsstrategie), und zu einem späteren Zeitpunkt durch Errichtung einer Tochtergesellschaft den Markt in einer intensiveren Form erschließt (Marktbearbeitungsstrategie).<sup>49</sup>

Die Entscheidung über eine grenzüberschreitende Tätigkeit und die Auswahl des Zielmarktes muss gut überlegt sein, da die Kosten für einen Markteintritt beachtlich hoch sind. Betreffend der richtigen Wahl der Markteintrittsalternative, haben sich in der Literatur mehrere Ansätze heraus kristallisiert:

- **Transaktionskostenansatz:** Das international tätige Unternehmen versucht, unabhängig von dem externen Umfeld, die Gesamtkosten von Produktionskosten bis hin zu grenzüberschreitenden Transaktionskosten zu minimieren. Das bedeutet dass man jene Eintrittsvariante wählt, welche die geringsten Kosten aufweist. (vgl. z.B. Hennart, Park (1993); Kim, Hwang (1992)).

---

<sup>48</sup> Vgl. Backhaus K., Büschken J., Voeth M., (1998): Internationales Marketing; 2. Auflage; Stuttgart; S. 129

<sup>49</sup> Vgl. Kutschker M., Schmid S., (2005): Internationales Management ; 4. Auflage; Oldenbourg Verlag; München / Wien; S. 820ff

- **Strategischer Ansatz:** Hierbei handelt es sich um die strategische Überlegung der Unternehmen hinsichtlich des „Fit“ („*konzeptionelle Vereinbarkeit der strategischen Aktivitäten eines Unternehmens oder bei der Kooperation von Unternehmungen mehrerer Unternehmen*“)<sup>50</sup>, mit der Strategie des Gesamtunternehmens und durch das Abwägen bedeutsamer Faktoren einzelner Markteintrittsalternativen als Niederlassungsgründer.
- **Institutioneller Ansatz:** Man geht davon aus, dass der soziale Kontext der grenzüberschreitenden Unternehmenstätigkeit bezüglich Fähigkeiten und Zielerreichung eingeschränkt ist. Bei diesem Ansatz wird die Eintrittsalternative gewählt, welche die erheblichste Akzeptanz im Zielmarkt hat.
- **Eklektische Theorie** (von Dunning, (1979)): „*The intention (of the concept) was to offer a holistic framework by which it was possible to identify and evaluate the significance of the factors influencing both the initial act of foreign production by enterprises and the growth of such production.*“<sup>51</sup>

Diese Theorie besagt unter welchen Vorteilen der einzelnen Alternativen eine Kosten – Nutzen Abwägung bewertet wird. Dunning greift auf Elemente wie beispielsweise die Theorie des monopolistischen Vorteils, oder etwa der Theorie der Internationalisierung zurück und führt diese aussagender zusammen. Dunning versucht die Stärken der einzelnen partialanalytischen Konzeptionen zu kombinieren.

### 3.3.1 Das richtige Timing

Neben der Frage nach der geeigneten und richtigen Markteintrittsform, ist das optimale Timing betreffend Geschwindigkeit und Zeitpunkt der internationalen Expansion bei der Erschließung neuer Märkte von großer Wichtigkeit und Interesse. Die genaue Festlegung des Eintrittszeitpunktes (zum Beispiel die länderspezifische Reihenfolge der Markteintritte) ist von sehr großer Bedeutung für den internationalen

<sup>50</sup>Vgl. Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140771/strategic-fit-v1.html> ;  
Wirtschaftslexikon; Gabler Verlag; Zugriff am 10.11.2009

<sup>51</sup> Vgl. Lierow M. A. (2006) Competence Building und Internationalisierungserfolg – *Theoretische und empirische Betrachtung deutscher Unternehmen*; 1. Auflage; Gabler Verlag; S. 36

Erfolg.<sup>52</sup> Diesbezüglich unterscheidet die Literatur zwei unterschiedliche Strategien. Einerseits die Wasserfallstrategie und andererseits die Sprinklerstrategie.

### **3.3.1.1 Die Wasserfallstrategie**

Der Wasserfallstrategie liegt zugrunde, dass der internationale Markteintritt sukzessive resultiert – d.h. nach intensiver Analyse der ausländischen Märkte erfolgt der Markteintritt nach einander. Hierbei erfolgt für jedes der einzelnen Länder eine wählerische Marktbearbeitung in Bezug auf Marktpotenzial, Wettbewerbsintensität, Marktrisiko oder Verbraucherverhalten. Die Vorteile der Wasserfallstrategie liegen darin, dass Unternehmen aus den Fehlern von vorherigen Markteintritten lernen. Dadurch minimiert sich die Gefahr, welche einen länderübergreifenden Flop verursachen könnte. Deshalb wird das Produkt erst nach erfolgreicher Markteinführung in einem Land, auf anderen Märkten angeboten. Ein weiterer positiver Aspekt ist, dass der Produktlebenszyklus verlängert wird, dies geschieht beispielsweise bei Produkten welche im Heimat-Markt erfolgreich die Reifephase absolviert haben und dadurch auch in ausländischen Markt erfolgreich eingeführt werden können.<sup>53</sup> Primär werden all jene Märkte erschlossen welche demjenigen aus der Heimat am ähnlichsten sind.

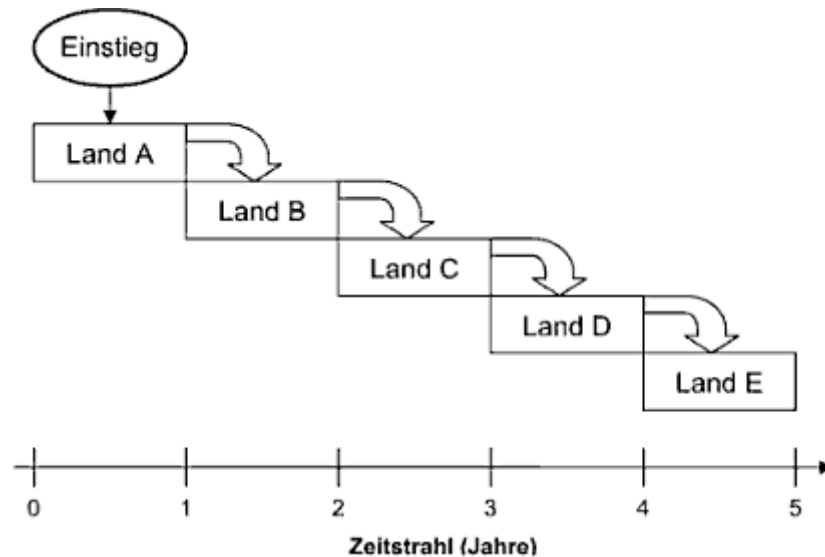
Dies hat auch eine negative Seite, beispielsweise wenn Märkte vernachlässigt werden zu denen man zu einem späteren Zeitpunkt vielleicht keinen Zugang mehr hat, bzw. dieser schwer gelingt.<sup>54</sup> Positive oder negative Erfahrungen aus bereits erschlossenen Märkten, können zu Fehlprognosen bezüglich der Übertragung auf andere Märkte führen.

---

<sup>52</sup> Vgl. Meffert H., Bolz J., (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Überarbeitete und ergänzte Auflage; Stuttgart; S. 137

<sup>53</sup> Vgl. Meffert H., Poes C., (1997): Timingstrategien des internationalen Markteintritts in: Macharzina, K. / Oesterle M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management : Grundlagen-Instrumente – Perspektiven , Wiesbaden; S. 257

<sup>54</sup> Vgl. Meffert H. (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; 9. Auflage; Wiesbaden; S. 1241

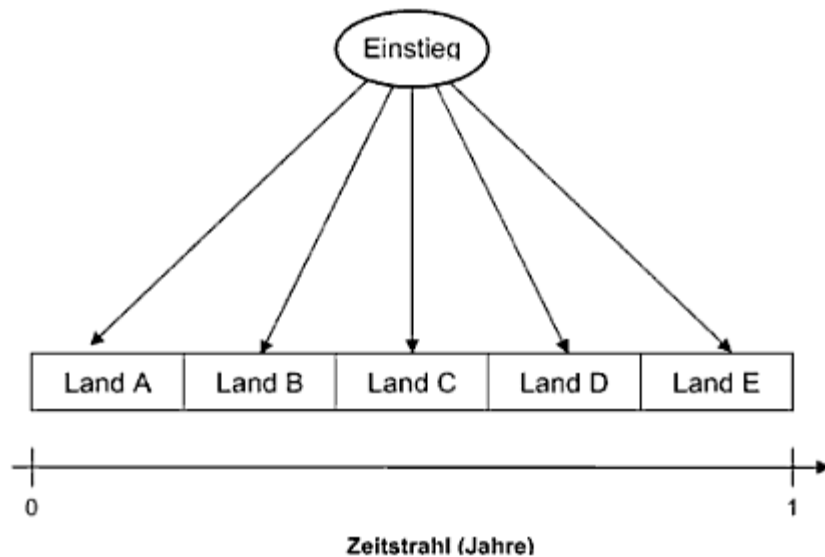


**Abbildung 11:** Wasserfallstrategie in Anlehnung an Backhaus, Büschken, Voeth (1998):

### 3.3.1.2 Die Sprinklerstrategie

Bei der Sprinklerstrategie handelt es sich um einen simultanen Markteintritt. Ein Unternehmen betritt fast zeitgleich mehrere oder alle angepeilten Märkte. Hierbei erfolgt, im Vergleich zur Wasserfallstrategie, eine weitgehend standardisierte Marktbearbeitung aufgrund der raschen Markterschließungsfolge. Gründe für diese Timingstrategie sind beispielsweise das Angleichen der Ländermärkte und Verbrauchsgehnheiten, die schnelle Amortisation von hohen Entwicklungskosten, die Erzielung von Economies of Scale, sowie die Etablierung von Industriestandards.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sprinklerstrategie.html> ;Wirtschaftslexikon; Gabler Verlag; Zugriff am 10.11.2009



**Abbildung 12:** *Sprinklerstrategie-in Anlehnung an Backhaus, Büschken, Voeth (1998)*

### 3.3.2 Die Eintrittsentscheidung

Ein wesentlicher Aspekt für die richtige Eintrittsentscheidung ist, dass sich Unternehmen nicht schon im Vorfeld gegen gewissen Markteintrittsalternativen sträuben. Dies gilt vor allem für Klein- und Mittelbetriebe, da genau diese immer öfter vor Alternativen zurückschrecken da sie der Meinung sind, dass bestimmte Eintrittsalternativen nur den großen, multinationalen Unternehmen vorbehalten sind. Die Unternehmensgröße wurde öfters als bestimmender Faktor für den Erfolg der Internationalisierungsneigung bzw. der Exportintensität eingeführt. Die Praxis jedoch hat bewiesen, dass auch KMU (Klein- und Mittelunternehmen) internationale Eintrittsalternativen wie beispielsweise Lizenzvergaben, Joint Ventures oder Franchising relevante Möglichkeiten sind. Ein weiterer Aspekt für die richtige Marktwahl ist die genaue, systematische Vorgehensweise. Da öfters Entscheidungen an irrationalen Kriterien oder sozialen Netzwerken ausgerichtet sind welche die internationalen Markteintrittsstrategien betreffen. Einer der Hauptaspekte ist dass neben der Marktwahl und der Wahl der Strategie sowohl Vernunft „Good Feeling“, und Fingerspitzengefühl ausgeglichen sind. Das Beeinflussen durch das „Hörensagen“ ist in diesem Fall von Nachteil. Der richtige Prozess einer



systematischen Entscheidung über den internationalen Markteintritt sollte daher einige Phasen durchlaufen:<sup>56</sup>

- Produktentscheidung (welches Produkt soll im Zielmarkt positioniert werden)
- Unternehmensinterne Potenzialplanung (Internationale, erfolgreiche Tätigkeit)
- Zielmarktöffnung (durch Recherche nach relevanten Eintrittsfaktoren)
- Alternativen für unterschiedliche Markteintrittsstrategien

Die Praxis unterscheidet zwei Ansätze. Der eine Ansatz betrifft die primäre Wahl des Zielmarktes und die sekundäre Wahl die Produktentscheidung und vice versa. Hierbei wird unterschieden ob die eindeutigen komparativen Wettbewerbsvorteile im Produkt zu finden sind. Danach wird die Wahl zuerst auf das Produkt fallen wo eben eindeutiges Marktwissen vorhanden ist, dann wird man zuerst die Entscheidung für den Zielmarkt treffen und danach erst die Auswahl der Produktpalette fällen.

Die folgende Grafik verdeutlicht die beiden, soeben genannten Varianten:

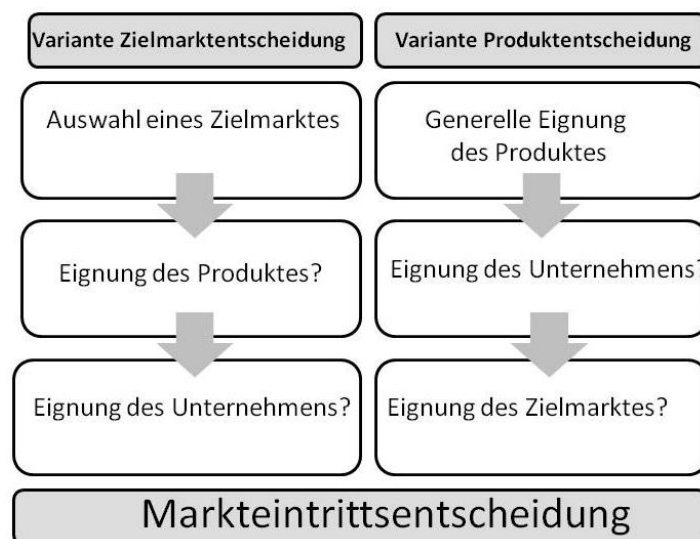
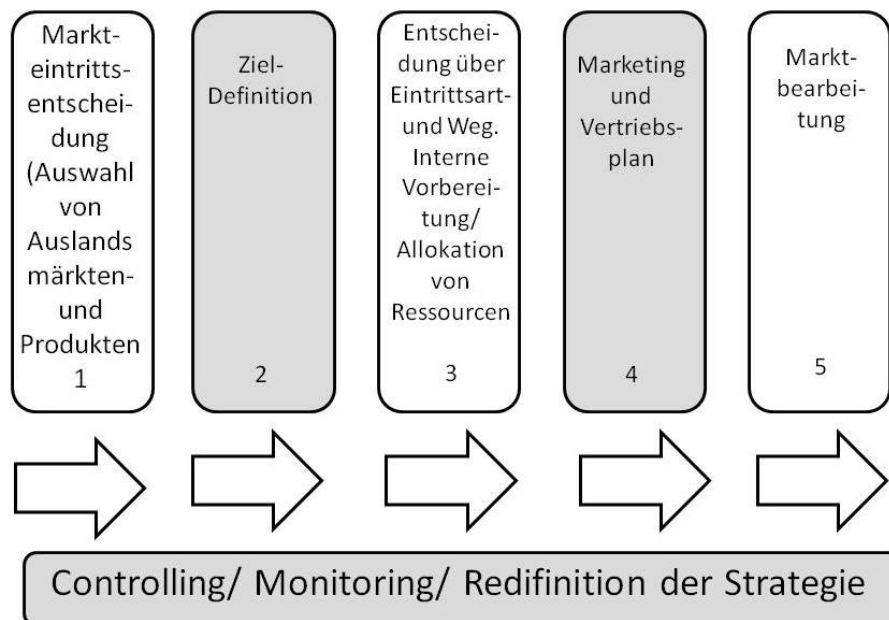


Abbildung 13: Die Varianten und Stufen der Markteintrittsentscheidung-Eigene Darstellung<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Vgl. Steinmann H., (1989): Internationalisierung der mittelständischen Unternehmungen, in: Macharzina K., Welge M.K.: *Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung*, Stuttgart; S. 1510

<sup>57</sup> Vgl. Apfelthaler G. (1999): *Internationale Markteintrittsstrategien- Unternehmen auf Weltmärkten*; Manz Verlag; S. 109ff

Jedoch kann man nicht immer eines der beiden Aspekte ausschließen. Vielmehr ist Produkt und Zielmarkt in einem heuristischen Prozess simultan auszuwählen. Die folgende Grafik soll die einzelnen Schritte des internationalen Markteintritts mit der Simultanauswahl von Zielmarkt und Produkt verständlich machen:



**Abbildung 14:** die 5 Stufen des Markteintritts-Eigene Darstellung<sup>58</sup>

Eine weitere wesentliche Entscheidung ist die Frage ob es überhaupt Produktkandidaten im Unternehmen gibt welche auch auf dem ausländischen Markt Chancen hätten? Dazu sollten folgende Eignungskriterien abgeklärt sein:

Das Produkt muss im Stande sein, einen Mangel im Auslandsmarkt befriedigen zu können, oder einen hohen Neuheitswert auf den Auslandsmärkten besitzen. Weiters muss dieses Produkt hohe Preise lukrieren können und im eigenen Unternehmen in ausreichender Menge vorhanden sein, bzw. produziert werden können. Wichtig ist auch, dass das Produkt auf wenig Konkurrenz stößt, bzw. konkurrenzfähig ist. Zuletzt ist ebenfalls von Vorteil wenn das Produkt ohne viel Aufwand im Ausland vermarktet werden kann<sup>59</sup>.

Sobald eine grundsätzliche Entscheidung für bestimmte Produkte, welches im Ausland vertrieben werden soll, gefallen ist, muss laut Apfelthaler (1999) eine interne Potentialplanung für die Internationalisierung gemacht werden:

<sup>58</sup> Vgl. Root F.R., (1994): Entry Strategies for international Markets; New York; S. 23

<sup>59</sup> Vgl. Root F.R., (1994): Entry Strategies for international Markets; New York; S. 45

Die genaue Definition der Internationalen Potentialplanung (Potentialanalyse) gibt Knolmayer G. (1989): *„Systematische Identifikation und Förderung von Mitteln zur Gewinnung strategisch bedeutsamer Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Organisationen zur Erreichung langfristig verfolgter Ziele auf Auslandsmärkten.“*<sup>60</sup> Die bedeutet für den Kontext der Markteintrittsstrategie, dass ein Unternehmen klare Ziele in punkto Ressourcenausstattung definieren muss und dafür geeignete Mittel zur Verfügung stellen muss. Neben der internen Potenzialanalyse ist auch eine internationale Konkurrenzanalyse zu verfassen welche sich wie folgt nach Raffée, Selger (1999) definiert: *„Mittels der internationalen Konkurrenzanalyse soll zum Zwecke der Formulierung internationaler Wettbewerbsstrategien, des rechtzeitigen Erkennens von Bedrohungen und Chancen die Stellung eines Unternehmens im internationalen Wettbewerb umfassend auf eigene und fremde Stärke und Schwächen hin analysiert werden.“*<sup>61</sup>

Der Sinn der internationalen Konkurrenzanalyse liegt in der Untersuchung der Konkurrenten, der technologischen Entwicklung, im Verhalten der Abnehmer und Lieferanten sowie in den Umweltfaktoren.

Die Konkurrenten werden hinsichtlich der Unternehmensphilosophie und der marktrelevanten Globaldaten (Wachstum, Größe, Marktanteil, Produktpalette etc.) sowie auf Stärken und Schwächen analysiert. Dies basiert auf Porter's (1985) genannten Wettbewerbsvorteilen die entweder in der Kostenführerschaft oder in der Differenzierung bestehen. Kostenführer nutzen im Wesentlich Skaleneffekte um standardisierte Produkte günstiger herstellen zu können, hingegen zielen Unternehmen die eine Differenzierung betreiben auf Nischenstrategien und Produktdifferenzierung ab. Das Ziel ist es, die Verhaltensweisen der Konkurrenten nachvollziehen zu können. Die technologische Entwicklung hinsichtlich der Trends und Innovationen in der eigenen Produktparte, ist eine der wichtigsten Aufgaben in der internationalen Konkurrenzanalyse. Daher bedarf es einer hohen Forschungsintensität in dem jeweiligen Produktsegment. Die Wettbewerbsbedingungen verändern sich aufgrund rechtlicher, politischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Umweltfaktoren.

---

<sup>60</sup> Vgl. Knolmayer G., (1989): Potentialplanung in: Macharzina, Klaus (Hrsg.) – Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung ; Stuttgart ; S. 1672- 1682

<sup>61</sup> Vgl. Raffée H., Segler K., (1989): Internationale Konkurrenzanalyse, in: Macharzina K., Welge M:K: : Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 1118

Sobald die interne Potenzialanalyse und auch die internationale Konkurrenzanalyse zu einem positiven Ergebnis führen, kann die Wahl des richtigen Zielmarktes und der richtigen Markteintrittsstrategie getroffen werden.

### **3.3.3 Die Wahl des Zielmarktes**

In der Literatur nach Abell (1980) wird der Markt, auf dem ein Unternehmen konkurrieren will, als ein wettbewerbsentscheidender Schritt diskutiert. Abell bezeichnet die Definition des Marktes als den Ausgangspunkt jedes strategischen Planens. Aufgrund der unterschiedlichen Eigenschaften, erfordert der Markteintritt unterschiedlichen Kapitaleinsatz und ist einmal mehr und einmal weniger risikoreich. Je nach Unternehmensstrategie, kann die Auswahl des Marktes aufgrund verschiedener Kriterien erfolgen. So kann der zukünftige Absatzmarkt beispielsweise zwischen potentieller und / oder gegenwärtiger Attraktivität wählen. Ein Vorteil ist es, in Märkte einzudringen, welche Synergien zu den aktuellen Geschäftsfeldern aufweisen können, oder mit schon bestehenden Tätigkeitsbereichen zusammen hängen.<sup>62</sup> Im Zusammenhang mit der Ansoff'sche Matrix hat sich die Bezeichnung Produkt-Markt durchgesetzt:

---

<sup>62</sup> Vgl. Müller-Stewens G. (1989): Krisenmanagement in: Die Betriebswirtschaft; Nr. 8

## 4. Post-Merger und Integrationsprozess

### 4.1 Post-Merger Phase

Die Post-Merger Phase ist die letzte Phase des Unternehmenszusammenschlusses und umfasst alle Aktionen im Anschluss an die Transaktion. In dieser Phase geht es hauptsächlich darum, die zuvor ausgearbeiteten Ziele umzusetzen und die Unternehmensorganisation strategisch neu auszurichten sowie die Mitarbeiter bei diesem Prozess zu unterstützen. In der Post-Merger Phase erfolgt sodann die Umsetzung der Transaktion bis hin zur Integration des neu erworbenen Unternehmens.<sup>63</sup> Hauptbestandteil der Post-Merger Phase ist die Verschmelzung beider Unternehmen.

Abschließend zu diesem Teil der Arbeit soll eine weitere Grafik die drei Phasen von Unternehmenszusammenschlüssen anhand der verschiedenen Bereiche verdeutlichen:

Pre-Merger Phase	Merger Phase	Post-Merger Phase
<ul style="list-style-type: none"><li>•Festlegung der Unternehmensstrategie/strategischen Ausgangssituation</li><li>•Festlegen der Unternehmensziele</li><li>•Bestimmung der Integrationsziele vor dem Hintergrund der Unternehmensziele</li><li>•Bestimmung der Kriterien zur Selektion geeigneter Fusion-/ Akquisitionspartner</li><li>•Erste Evaluierung der Kandidaten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Aufnahme von Verhandlungen und Detailanalyse</li><li>•Due Diligence</li><li>•Entscheidung bzgl. des Unternehmenszusammenschluss</li><li>•Formulierung eines Plans für den Unternehmenszusammenschluss</li><li>•Vertragsabschluss/ Unterzeichnung</li><li>•Öffentliche Ankündigung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Weitere Ausarbeitung der Pläne für den Unternehmenszusammenschluss</li><li>•Festlegung von Verantwortlichkeiten</li><li>•Umsetzung der Pläne für den Unternehmenszusammenschluss</li></ul>

Abbildung 15: Phasen von Unternehmenszusammenschlüssen-Eigene Darstellung<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Vgl. Piehler M. (2007): Kontraktgestaltung bei M&A –Transaktionen; Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches; Gabler Verlag, Wiesbaden; S.16

<sup>64</sup> Vgl. Barnikel K. (2007): Post – Merger Integration – Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten; Salzwasser Verlag; S. 20

## 4.2 Post-Merger Integrationsprozess

### 4.2.1 Definition von Post Merger Integration (PMI)

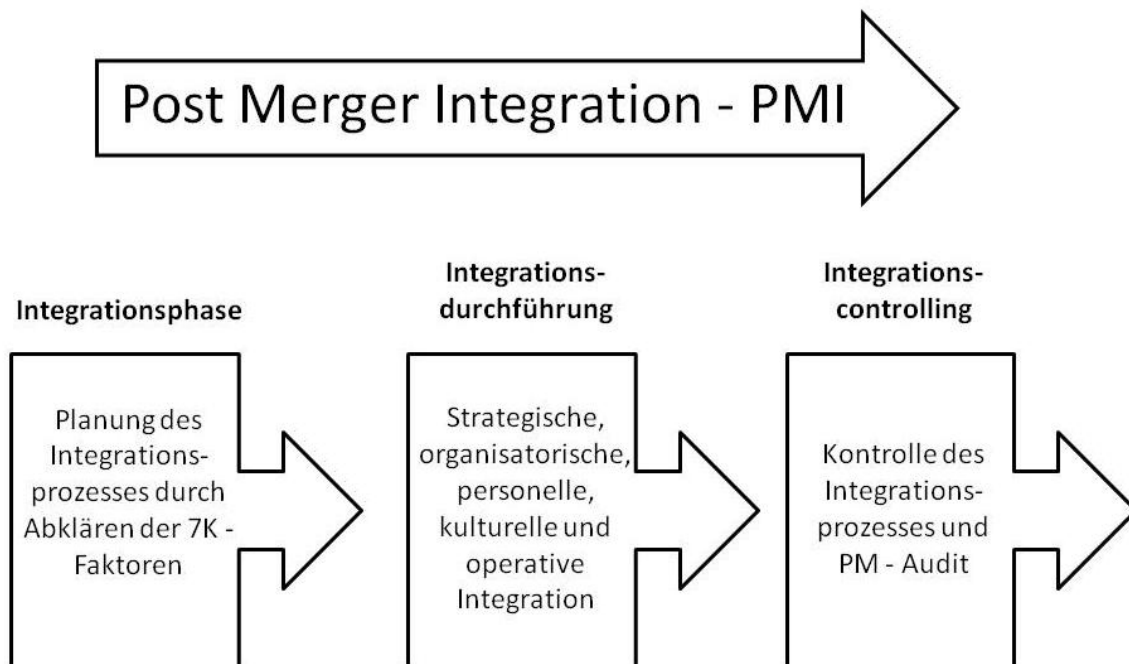


Abbildung 16: Integrations-, Durchführungs-, und Controllingphase – Eigene Darstellung<sup>65</sup>

Die Post Merger Integration, kurz PMI genannt, ist jene Phase, wie schon der Name besagt, welche die Integration beinhaltet. Ziel dabei ist es, aus zwei unterschiedlichen Einheiten eine Gemeinsame zu schaffen. Zu diesem Zeitpunkt der PMI lässt sich endgültig feststellen, ob die im Vorfeld durchgeführte Due Diligence Prüfung den professionellen Zusammenschluss mit sich bringt. Die beiden Autoren Haspeslagh / Jemison (1992) gehen soweit, dass sie folgende Meinung vertreten: „Der Integrationsprozess ist der Schlüssel zum Akquisitionserfolg. Erst wenn beide Firmen zusammenkommen und auf das Ziel der Akquisition hinarbeiten, kann eine Wertschöpfung erfolgen“.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Jansen S.A.(2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen – eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung; 3. Auflage; Gabler Verlag; S. 212

<sup>66</sup> Vgl. Haspeslagh P.C., Jemison D.B., (1992): Akquisitionsmanagement: *Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens*; Campus Verlag; 1. Auflage

Es gibt sehr viele Meinungen von zahlreichen Managern, welche die Integration als schwierig, langandauernd, unsicher und mit Risiken und Rückschlägen behaftet, ansehen.<sup>67</sup> Entscheidende Bedeutung kommt der Integration von Akquisitionsobjekten bezugnehmend auf den Erfolg zu. Schlechtes Integrationsmanagement kann zu dem Scheitern von Akquisitionen führen.

#### 4.2.2 Der Integrationsbegriff

Hergeleitet wird der Begriff „Integration“ aus dem lateinischen, **integer** (*ganz, unversehrt, vervollständigt*), bzw. **integratio** (*Wiederherstellung eines Ganzen*) oder **integrare** (*vervollständigen*).<sup>68</sup>

Hingegen definiert Gerpott (1993) den Integrationsprozess aus betriebswirtschaftlicher Sicht wie folgt:

*„Integration ist, der hauptsächlich vom erwerbenden Unternehmen (=Integrationsinitiator) vorangetriebene evolutionäre Prozess, in dem primär über Interaktionen (=Integrationsmittel) der Mitarbeiter des Akquisitionssubjektes und – Objektes immaterielle Fähigkeiten / Know-how bei beiden Unternehmen beeinflusst und zwischen ihnen übertragen werden (Integrationsobjekt I) sowie Veränderungen in der Nutzung materieller Ressourcen zumindest beim Akquisitionsobjekt herbeigeführt werden (Integrationsobjekt II), um durch die Akquisition eröffnete Potentiale zur Steigerung des Gesamtwertes beider Unternehmen zu realisieren (=Integrationsziel).“<sup>69</sup>*

---

<sup>67</sup> Vgl. Girkinger W., Stiegler H., (2001): Mergers & Acquisitions, Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien; Universitätsverlag Trauner R.; Linz; S. 387

<sup>68</sup> Vgl. Lehmann H. (1980): Handwörterbuch der Organisation; 2. Auflage; Stuttgart; Spalte 976ff

<sup>69</sup> Vgl. Gerpott T.J., (1993a): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen; Stuttgart; S. 115

## 4.3 Integrationsstrategien

### 4.3.1 Integration nach Haspeslagh / Jemison<sup>70</sup>

Unterschiedliche Integrationsformen werden nach dem Integrationsgrad differenziert. Bestimmt und gemessen wird dieser einerseits durch den Grad der Überschneidung der Geschäftsaktivitäten, und dem Grad nach dem Bedarf der Restrukturierung andererseits. In der folgenden Grafik werden die Integrationsansätze nach Haspeslagh, Jemison (1992) dargestellt und im Anschluss, im Einzelnen beschrieben.

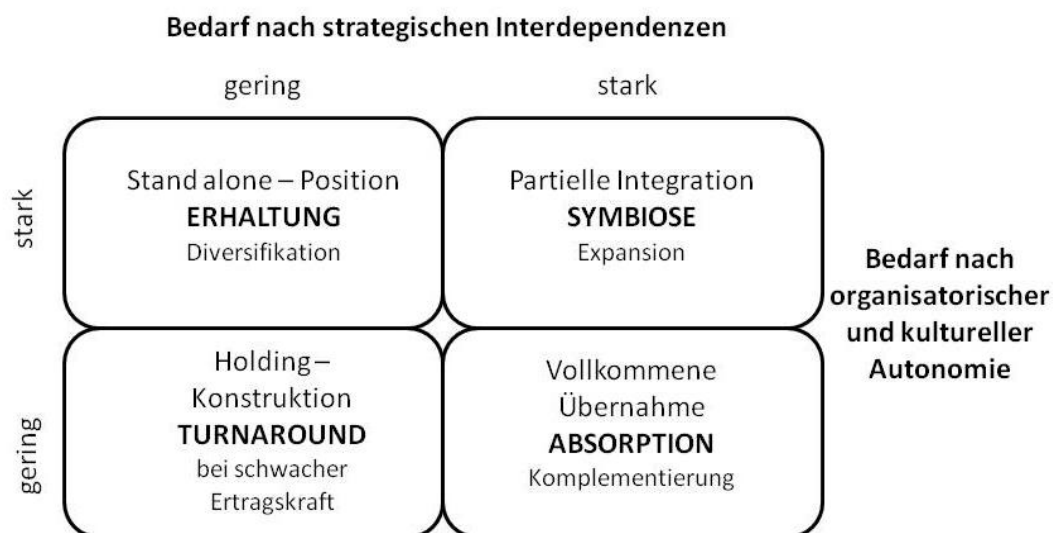


Abbildung 17: Integrationsansätze nach Haspeslagh, Jemison (1992)-Eigene Darstellung

<sup>70</sup> Vgl. Jansen S.A.(2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen – eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung; 3. Auflage; Gabler Verlag; S. 217



#### **4.3.1.1 Erhaltungsintegration – die Stand-alone Position<sup>71</sup>**

In diesem Fall wird das soeben erworbene Unternehmen in einer rechtlich unabhängigen Form geführt. Diese rechtliche Unabhängigkeit wird in diesen Fällen bevorzugt, wenn beispielsweise der Markenname der Selbe bleibt, oder die Vorteile aus der bisherigen Management- und Organisationspolitik gezogen werden. Folgende Vorteile werden durch die Stand - alone Position charakterisiert: es gibt keine komplizierten Organisationsveränderungen, weiters sind Strategieumsetzungen aufgrund der bestehenden Management - Ressourcen leichter zu verfolgen, Kulturschocks können verhindert werden, etc. Trotz niedrigem Integrationsgrad ist das konstante Weiterarbeiten erfolgsabhängig.

#### **4.3.1.2 Holding – oder Turnaround<sup>72</sup>**

Bei der Holding findet die Integration nicht wirklich statt. Vielmehr wird die Finanzierung, die Ressourcen- und Personalqualitäten sowie die Fähigkeiten der Managementebene durch Know-how - Transfer, optimiert. Um dies durchführen zu können, bedarf es eines integrierten Planungs-, Kontroll-, und Informationssystems. Trotz der rechtlichen Selbständigkeit, sind Synergieerschließungen realisierbar. Restrukturierung und Sanierung stehen bei der Turnaround - Akquisition im Vordergrund. Es erfolgen Austausch im Bereich der Führungsebene, Verbesserungen in der Finanzierungssituation sowie die Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen.

---

<sup>71</sup> Vgl. Jansen S.A.(2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen – eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung; 3. Auflage; Gabler Verlag; S. 218

<sup>72</sup> Vgl. Jansen S.A.(2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen – eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung; 3. Auflage; Gabler Verlag; S. 218

#### **4.3.1.3 Symbiotische Integration – die partielle Integration<sup>73</sup>**

In diesem Fall wird versucht, mittels der Vorteile der Stand – alone Position die Ausschöpfung der Synergiepotenziale zu vereinigen. Diese Integration stellt eine eher komplexe Herausforderung dar. Die, durch Dopplung oder durch fehlende Kompatibilität, nicht benötigten Bereiche werden liquidiert. Am häufigsten ist diese Art der Integration in den USA vertreten.

#### **4.3.1.4 Absorption – die vollkommene Übernahme**

Unter dem Begriff „Absorption“ ist eine vollständige Verschmelzung bzw. eine Übernahme zu verstehen. Dies ist sowohl der schwierigste, als auch der langwierigste Prozess. Aufgrund der Zusammenführung von zwei kompletten Organisationen zu einer Neuen, ergeben sich unterschiedlichste Probleme. Die gegenseitige Abhängigkeit wird stark ausgeprägt, jedoch herrscht ein eher schwacher Grad an Autonomie. Die Organisationsinterne Kommunikation, sowie die Kommunikation mit den Lieferanten, Kunden und den anderen Betroffenen muss rasch und professionell erfolgen.

Generell hat sich herauskristallisiert, dass es keinen perfekt zugeschnittenen Verlauf eines Integrationsprozesses gibt, was soviel bedeutet, dass immer ein eigens zugeschnittener situationsbedingter Ansatz in Bezug auf die externen und die internen Einflussfaktoren kreiert und gefunden werden.

---

<sup>73</sup> Vgl. Jansen S.A.(2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen – eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung; 3. Auflage; Gabler Verlag; S. 219

### 4.3.2 Das „7K - Modell der Integration“

Die Autoren Jansen und Körner (2002) sehen im Bereich des PM-Managements für den Fusionserfolg einen Schlüsselfaktor. Dafür werden bei dem 7K - Modell zwischen harten und weichen Faktoren unterschieden. Weiters charakterisiert sich dieses Modell durch sieben verschiedene Schritte bezgl. der Vorgehensweise für eine Integration.<sup>74</sup>

- Koordination des PM – Managements (Planung und Architektur)
- Kultur (kulturelle Differenzen und Kultur des Integrationsprozesses)
- Kunden und Ko-Produzenten (externe Integration)
- Kommunikation (interne und externe Kommunikation, Übersetzung, Dialog)
- Kernbelegschaft (Karriere und Fluktuation)
- Kernkompetenz und Know - How (Transfer und Genese)
- Kontrolle (Audit und Controlling)

All diese sieben Faktoren haben jeweils direkte oder indirekte Wirkung auf die Kosten der Integration.

#### **Koordination des PM-Managements**

Entscheidend bei der Koordination des PM - Managements ist es, ob die Integration dezentral, zentral oder symbiotisch erfolgen soll. Sowohl Geschwindigkeit als auch Klarheit im Organisationsplan und in der Führungsverantwortlichkeit sind der Vorteil von zentraler Integration. Aufgrund der Vernachlässigung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen, entstehen häufig Verzögerungen. Mittels sogenannter „Task - Force“ Strukturen besteht die Möglichkeit dezentrales Wissen in der Integration nutzen zu können. Bei der symbiotischen Integration wird ein prinzipiell unplanbarer, evolutiver Verlauf angenommen, welcher auf einer gemeinsamen, vertrauensbewussten Schaffung einer neuen, gemeinsamen Organisation basiert.

---

<sup>74</sup> Vgl. Jansen S.A. (2000): *Mergers&Acquisitions – Unternehmensacquisitions und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*; 5.Auflage; Gabler Verlag

## **Kultur**

Betreffend Kultur, sind die Autoren Jansen und Körner der Meinung, dass ein Erfolgspotential in den Differenzen der jeweiligen Kultur stecken kann. Allerdings ist laut Jansen S.A., der Verweis auf nationale und organisationelle Kulturdifferenzen eines der hartnäckigsten und einfallslosesten Argumente für gescheiterte Fusionen. Ein Vorschlag besteht in der vermehrten Nutzung der kulturellen Due Diligence, bezugnehmend auf die diversen Kulturprofile. Weiters haben empirische Studien gezeigt, dass kulturelle Differenzen nicht immer ein Grund für einen Misserfolg sein müssen, sondern im Gegenteil auch mit einer Wertsteigerung verbunden sein können.

## **Kunden und Ko - Produzenten**

Das Unternehmen und das Management beschäftigen sich während der Fusionen (zumindest in der Privatwirtschaft) mit sich selbst. Sehr wenig Verständnis dafür zeigen dabei die Kunden, welche nicht an der Organisation der Produzenten, sondern an den Produkten interessiert sind. Daher sollten sowohl positive als auch negative Veränderungen welche sich durch die Fusion für sämtliche Anspruchsgruppen ergeben, immer kommuniziert werden.

## **Kommunikation**

Horrorszenarien spielen sich oft in der Gerüchteküche ab sobald es um Fusionen geht. Die Kommunikation bei der privatwirtschaftlichen Transaktion muss bis zum Closing aufgrund der notwendigen Vertraulichkeit sehr bedeckt gehalten werden. Dies ist allerdings im öffentlichen Transaktionssektor anders, da unterschiedliche Kommunikationsadressen vorliegen. Weiters handelt es sich bei der Kommunikation um die Aufklärung der Mitarbeiter, die Vorgehensweise der nächsten Schritte, etc. Dies wird durch unterschiedliche Medien wie beispielsweise Workshops oder Intranet mit direktem Zugang zur Top - Management Ebene ermöglicht. In diese Strategie der Kommunikation sind sowohl die Kunden als auch die Lieferanten mit einzubeziehen.

### **Kernbelegschaft**

Karriereplanung, die Harmonisierung der Incentive - Systeme, verschiedene Weiterbildungsprogramme, Befragungen der Mitarbeiter sowie Kulturworkshops und Integrationsmoderation, spielen zu Zeiten einer Fusionsankündigung eine enorm wichtige Rolle. Fusionen setzen oft große Ängste bei den Angestellten frei. Aufgrund der Verschmelzung vieler Posten, verändern sich demnach auch die Karrierechancen. Alternative Karrieren sollten idealerweise entwickelt werden.

### **Kernkompetenz und Know-how**

Ein wesentliches Motiv für eine Fusion stellt der Erwerb von Know - How und spezifischen Wissens dar. Wissensverluste sind bedingt durch den Zweifel der Mitarbeiter an sich selbst, bzw. durch Datenverluste bei der Harmonisierung der Computersysteme sowie durch eine hohe Personalfluktuaton. Gemeinsam, als eine Einheit soll daran gearbeitet werden, dass der Wissenstransfer funktioniert und erfolgt.

### **Kontrolle**

Die Kontrolle erfolgt durch die wirtschaftliche und strategische Erreichung der Ziele durch das sogenannte Post - Merger Audit. Zudem sollten Erfolgs- bzw. Misserfolgsstudien analysiert werden. Des Weiteren hat die Kontrolle als Aufgabe, Informationen über die aktuelle Transaktionsentwicklung durch das Prozesscontrolling weiterzuleiten und gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen. Dadurch sollen Lerneffekte erzielt werden, welche für weitere M&A positiv verwendet werden können.

Dieses soeben beschriebene 7K Modell soll keineswegs als Art „Rezept“ dienen, es soll lediglich die Möglichkeit für ein effektives Post - Merger Integrationsmanagement geben. Alle sieben Kernelemente sind sowohl für die ökonomischen als auch die psychischen Kosten eine direkte Beeinflussung, diese müssen sodann gegen die Synergien gerechnet werden.

### 4.3.3 PMI Modell von Larsson und Finkelstein<sup>75</sup>

Larsson und Finkelstein entwickelten und testeten ein Integrationsmodell, das auf der Wechselbeziehung von strategischen, organisationalen und personalwirtschaftlichen Faktoren beruht.

Nach Larsson und Finkelstein lässt sich die Literatur zu Post-Merger Integration in folgende Bereiche unterteilen:

1. Strategisches Management, das M&A als seine Methode zu Diversifikation betrachtet.
2. Wirtschaftswissenschaft, welche beispielsweise Faktoren wie Economies of Scale (Grössenvorteile) und Marktmacht als Gründe für M&A anführt.
3. Finanzwesen, welches den Akquisitionserfolg anhand der Börsennotierung misst.
4. Organisationsentwicklung, wo der Akquisitionserfolg in den Bereichen Konfliktresolution und Organisationskultur gemessen wird.
5. HR - Management, das psychologische Faktoren in den Vordergrund stellt und beobachtet, wie M&A Karrieren beeinflusst werden.

Aufgrund dieser Fragmentierung in der Literatur, haben die beiden Autoren Larsson und Finkelstein ein Integrationsmodell entwickelt, das theoretische Ansätze in den Bereichen Strategie, Organisationsentwicklung und HRM kombiniert. Nach Larsson und Finkelstein ist die strategische Integration von M&A eine Messgröße in dessen Erfolg. In der Literatur wird der Erfolg von M&A üblicherweise anhand von Kennzahlen gemessen, während im Finanzwesen Börsennotierungen zur Erfolgsmessung herangezogen werden. Post Merger Entwicklungen wird keine Bedeutung geschenkt. Larsson und Finkelstein bewerten M&A in Bezug auf die Realisierung von Synergien.

Synergien werden nach Larsson und Finkelstein als "der realisierte Nettobenefit (reduziert beispielsweise um Einheitskosten oder gesteigertes Einkommen)" definiert. Dies entsteht durch die Interaktion von 2 Firmen, die in M&A involviert sind. Diese

---

<sup>75</sup> Larsson R., Finkelstein S., (1999): Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization; S. 1-26

Definition unterstreicht Larsson und Finkelstein's Ansicht, dass Synergie von strategischen, organisationellen und HR - Management Faktoren beeinflusst werden. Basierend auf diesen drei Integrationsaspekten wird im Folgenden der Integrationsprozess analysiert.

Der Literatur zur Folge, kamen Larsson und Finkelstein zu dem Entschluss, dass die meisten M&A Theorien die Wichtigkeit von Effizienzgewinnen aufgrund von verschiedenen Synergiequellen hervorheben. Im Folgenden werden Beispiele für Synergien angeführt:

### **Strategic Combination**

- Operationale Synergien in Produktion, Forschung & Entwicklung, Marketing und Administration durch Economies of Scale und Economies of Scope.
- Synergien durch Marktmacht und Kaufkraft
- Synergien im Bereich Management durch den Austausch von inkompetenten Managern oder durch die Nutzung von komplementären Kompetenzen
- Finanzielle Synergien aufgrund von Risikodiversifikation und Mitversicherung

Jede dieser Synergiequellen bestimmt das Kombinationspotential und das Ausmaß der Erreichung von Synergieeffekten nachdem die Akquisition durchgeführt wurde. Aufbauend auf diesem Gedanken kann abgeleitet werden, dass M&A mit einem geringen Kombinationspotential eher moderate Synergieeffekte zur Folge haben werden, während M&A mit hohem Kombinationspotential zu höheren Effizienzsynergien führen werden. Viele Autoren betrachten das Kombinationspotential in Bezug auf den Grad der Beziehung zwischen den fusionierenden Unternehmen, wobei allerdings die Wichtigkeit von strategischen Unterschieden außer Acht gelassen wird), als eine signifikante Synergiequelle. Larsson und Finkelstein beschreiben daher das Kombinationspotential einerseits als strategische Ähnlichkeit und andererseits als strategische Komplementarität. Ungeachtet der Höhe des Kombinationspotentials zwischen den 2 fusionierenden Unternehmen, reicht es jedoch nicht aus, um die gewünschten Synergien zu erzielen.

Der nächste entscheidende Integrationsfaktor für den M&A Erfolg ist die organisationelle Integration.

### **Organizational Integration**

In der Wichtigkeit des Post Merger Integrationsprozesses kommt dem Faktor "Organisationelle Integration" eine verhältnismäßig große Rolle zu. Eine der neun aufgestellten Hypothesen besagt:

*"The greater the organizational integration, the greater the employee resistance".*

Unter dieser Hypothese versteht man „je größer die organisatorische Integration ist, desto größer ist der Mitarbeiterwiderstand“. Dies bedeutet, dass der Integrationsgrad zwischen dem beitretenden Unternehmen nicht lediglich hilft Synergien zu realisieren, sondern auch die Mitarbeiter ermutigt den Veränderungen stand zu halten und zu widerstehen. Dies ergibt einerseits Unsicherheit und andererseits Stress bei den Mitarbeitern, da sich diese Gedanken über das Bestehenbleiben ihrer Abteilung und ihrer Beschäftigung machen müssen, sowie Veränderungen in ihren Rechten akzeptieren müssen. Dies kann dazu führen, dass es bezüglich der organisationellen Integration nach einer Fusion zu Mitarbeiterwiderständen und nicht-Kooperation führen kann.

Larsson und Finkelstein definieren organisationelle Integration als „der Grad der Interaktion und Koordination der beiden in M&A involvierten Organisationen“. Dabei messen sie dem Management aus dem neu erstandenen Unternehmen eine entscheidende Rolle im Integrationsprozess zu.

### **Human Resources Management**

Larsson und Finkelstein führen an, dass ein Großteil der M&A Literatur sich auf individuelle und kollektive Mitarbeiterreaktionen fokussieren, wobei die Mitarbeiter der akquirierten Organisation tendenziell eine negative Reaktion in Bezug auf die Übernahme anzeigen. Zahlreiche Studien im M&A Bereich verweisen auf die Wichtigkeit der Human Resource Aspekte in der Kombinationsphase. Eine



desorganisierte Mitarbeiterführung kann zu Frustration, Verstimmung, Verwirrung und Unsicherheit führen. Dies kann in weiterer Folge zu Resignation von Schlüsselpersonen, Leistungsabfall, und geringere Produktivität, steigende unentschuldigte Abwesenheit bis hin zu Sabotage führen. Integration bedeutet für den Erwerber etwas anderes als für die erworbene Organisation. Üblicherweise tendiert der Käufer zu einer führenden Haltung, im Besonderen wenn sich die erworbene Organisation in finanziellen Schwierigkeiten befindet oder Cash-Flow Probleme hat. Aus oben genannten Gründen ist ein Bewusstsein über die unterschiedlichen Haltungen, sowohl des Käufers als auch des Erworbenen, sehr hilfreich und dient als Basis für eine erfolgreiche Integration.

Die Kernaussage des Integrationsmodells von Larsson und Finkelstein ist, dass die Realisierung von Synergien vom Kombinationspotential, der organisationellen Integration und von Human Resource Aspekten abhängig ist.

## 5. Fallstudie Coca-Cola / Römerquelle

### 5.1 Methodologie

Experteninterview mit Fr. Susanne Lontzen, Leitung Public Affairs & Communication Director Coca-Cola Hellenic Austria GmbH. Mit Hilfe der Fallstudie soll versucht werden, aufzuzeigen, welche ökonomischen Gründe zu dieser Akquisition geführt haben und wie erfolgreich die Post-Merger-Integration-Phase war

Abschließend gibt der letzte Teil der Arbeit eine Zusammenfassung und einen Ausblick auf M&A 2010.

### 5.2 Unternehmensprofile

#### 5.2.1 Coca-Cola<sup>76</sup>



Abbildung 18: Logo Coca-Cola und Coca-Cola Hellenic

#### Geschichtlicher Rückblick - international und national

Am 8. Mai 1886 erfand der experimentierfreudige Arzt und Apotheker John Pemberton, das allseits beliebte Erfrischungsgetränk Coca-Cola in Atlanta, Georgia, USA. Bis heute ist die Herstellung des Inhaltes von Coca-Cola dieselbe und ebenso bis heute ein Geheimnis. Den eigentlichen Durchbruch hatte Asa Chandler, Unternehmer aus Atlanta, welcher damals die Rechte der Originalrezeptur erworben

---

<sup>76</sup> Vgl. Internet: <http://corporate.coke.at/content/at/corporate/international.aspx> - Homepage Coca-Cola Austria GmbH ; aufgerufen am 18.11.2009

hatte und sich damit der Vermarktung im gesamten Land widmete, womit er einen enormen Durchbruch und Erfolg feiern konnte. Am 9. Dezember 1899 wurde die Coca-Cola Bottling Company, das lukrative und dynamische Franchising-System gegründet.

Die nationale Geschichte von Coca-Cola wird in Folge taxativ aufgezählt:

- 1929 Abschluss des ersten Abfüll- und Vertriebsvertrages der Coca-Cola Company mit Heinrich Ganahl (24.000 Flaschen wurden im ersten Jahr produziert; während des zweiten Weltkrieges wurde die Abfüllung von Coca-Cola in Österreich gestoppt).
- 1953 Der Start des Wiederaufbaus wurde durch die Paul König OHG in Lambach/ OÖ veranlasst. (64.350 Flaschen wurden verkauft).
- 1954-1965 11 Coca-Cola Konzessionen wurden gegründet und in Betrieb genommen
- 1958 Die 0,7l sowie die bekannte 0,2l Flasche wurden eingeführt
- Ab 1960 wurde das Sortiment durch Cappy, Fanta und Sprite erweitert
- 1971 fand die erstmalige Abfüllung in Dosen statt
- 1976 unterstützt Coca-Cola die olympischen Spiel in Innsbruck
- Bis 1982 wurde der österreichische Markt durch zwölf Konzessionäre mit Coca-Cola Produkten versorgt
- 1982 wurden die ersten beiden Konzessionen für Österreich durch die australische Firma Amatil erworben
- 1983 wurde das bekannt Coke light eingeführt
- 1997 The Coca-Cola Company übergibt an Coca-Cola Beverages die Franchiselizenz
- 1999 70 Jahre Coca-Cola in Österreich
- 2002 Nestea wurde in Österreich gelaunched – ein Produkt aus dem Hause Coca-Cola und Nestlé
- 2003 Fusion mit dem Mineralwasserhersteller Römerquelle
- 2003 Start mit dem Sportgetränk Powerade
- 2004 75 Jahre Coca-Cola
- 2007 Eröffnung des Recyclingwerkes in Müllendorf, Burgenland
- 2007 Coke Zero kommt auf den Markt
- 2008 Sponsert Coca-Cola die UEFA Euro 2008 in Österreich und der Schweiz

## **The Coca-Cola Company**

Die „The Coca-Cola Company“ hat ihren Sitz in Atlanta, (USA). Sie besitzt weltweit alle Markenrechte aller Produkte der Firma Coca-Cola. The Coca-Cola Company produziert das Konzentrat um es danach an die Partner weiterzugeben, beziehungsweise vergibt dafür Lizenzen. Ein weiteres Aufgabengebiet ist es, die genauen Geschmacksrichtungen der Verbraucher herauszufinden um damit die hohe Erwartungshaltung der Konsumenten über die gesamte Produktpalette jeglicher Kultur, in jedem Land befriedigen zu können. Weltweit werden seitens von Coca-Cola Lizenzverträge mit Partnerunternehmen geschlossen, welche in Folge das Recht haben, die Produkte der Firma Coca-Cola in selbiger Qualität herzustellen und zu vertreiben. Dies soll sicherstellen, dass Coca-Cola auf der ganzen Welt hergestellt wird.

## **Die Coca-Cola GmbH**

Die Coca-Cola GmbH ist das Tochterunternehmen der „The Coca-Cola Company“ in Atlanta. Das nationale Marketing sowie die Markenführung und die Packungs- bzw. Produktentwicklung fällt in Österreich in ihren Aufgabenbereich. Anhand der Bedürfnisse und Nachfragen des österreichischen Getränkemarktes, werden die neuen Produktlinien erweitert. Dazu zählen unter anderem die klassischen, kohlenensäurehaltigen Erfrischungsgetränke, zuckerfreie Getränke, Fruchtsäfte, Eistees, Sportgetränke sowie die verschiedenen Mineralwassersorten der Marke Römerquelle. Die Coca-Cola GmbH hat ihren Sitz in Wien, 1100, Triesterstrasse 91, und beschäftigt rund 200 Mitarbeiter.

## **Coca-Cola Hellenic Österreich**

Coca-Cola Hellenic Österreich ist für die flächendeckende Versorgung des österreichischen Getränkemarktes mit Produkten aus dem Hause Coca-Cola verantwortlich. Coca-Cola Hellenic Österreich beschäftigt rund 1150 Mitarbeiter in

ganz Österreich. Dazu zählen die Produktionsbetriebe, die Verkaufszentren sowie die Auslieferungslager. Jene Produkte die in Österreich vertrieben werden, werden auch in der Produktionsstätte in Wien abgefüllt und danach österreichweit verteilt. Das Mineralwasser Römerquelle wird am Quellort abgefüllt. Coca-Cola ist seit dem Jahre 1929 in Österreich sesshaft. Heutzutage ist das gesamte Coca-Cola System in der österreichischen Wirtschaft ein fester Bestandteil. In Bezug auf die Wertschöpfungskette liegt diese weitgehend im Inland und versteht sich als „heimisches Unternehmen“.

### 5.2.2 Römerquelle<sup>77</sup>



Abbildung 19: Logo Römerquelle<sup>78</sup>

Schon zu Beginn des ersten Jahrtausends legten die Römer Leitungen von Edelstahl, (Burgenland) nach Carnuntum. Dies war ein ebenso großer Meilenstein wie das Sprudeln der Quelle an sich – eine andauernde Fortsetzung. Bereits im Jahre 1948 begann die Flaschenabfüllung des kostbaren Wassers. Im Jahre 1962 wurde die Heilquelle staatlich anerkannt. Durch die Gründung der Römerquelle GesmbH im Jahre 1965 trat die Vermarktung des Wassers in Kraft. Durch die Fusion im Jahr 2003 mit der Firma Coca-Cola HBC Austria GesmbH wurde es möglich, den Erfolgsweg von Römerquelle weiterhin in positiver Art und Weise zu beschreiben.

<sup>77</sup> Vgl. Internet: [http://www.roemerquelle.at/rq\\_neu/de/unternehmen/unternehmen.php](http://www.roemerquelle.at/rq_neu/de/unternehmen/unternehmen.php) - Homepage Römerquelle GesmbH; aufgerufen am 18.11.2009

<sup>78</sup> Vgl. Internet: [http://www.roemerquelle.at/rq\\_neu/de/presse/logos.php](http://www.roemerquelle.at/rq_neu/de/presse/logos.php) - Homepage Römerquelle GesmbH; aufgerufen am 18.11.2009

Römerquelle kennzeichnet sich einerseits durch seine innovativen Produkte und andererseits durch Design und Funktionalität, welches anhand der folgenden Aufzählung Einsicht gibt:

- 1978 Einführung des „stillen Mineralwassers“ ohne Kohlensäure
- 1987 Einführung des teilbaren Kastens – „Split Box“
- 1992 Einführung des aromatisierten Mineralwassers „Römerquelle Lemon“
- 1997 Einführung der umweltfreundlichen Einwegflasche
- 2001 Marktstart der Römerquelle Emotion Produkte
- 2006 Einführung der Römerquelle Designflasche für die Gastronomie
- 2008 Einführung der handlichen PET-Flasche

Aufgrund der zahlreichen Innovationen seitens der Römerquelle GesmbH, liefert diese seit einigen Jahren den Beweis dass Ökologie auch ökonomisch sinn macht. Das Minimieren der Kosten, bedingt durch Anlagen zur Wärmegewinnung oder der Abwasserreinigung, werden regelmäßig durch Auszeichnungen im Bereich der Umwelt prämiert. Ein weiterer, wichtiger Aspekt von Römerquelle ist das Recycling, welches sehr groß geschrieben wird. Hier werden beispielsweise aussortierte Getränkekisten und Schraubverschlüsse aus Kunststoff zu Granulat verarbeitet, um so, im Anschluss neue Kisten herstellen zu können. Diese Philosophie beginnt schon bei dem Zukauf von Produktionsmittel wobei vorwiegend auf die Wiederverwendbarkeit geachtet wird.

Unter dem Motto „pet2pet“ wurde dazu in Müllendorf (Burgendland) die gleichnamige Flaschenwiederverwertungsanlage errichtet welche auch von anderen, bekannten, großen Getränkeherstellern genutzt werden, errichtet. Diese Errichtung wurde vom Lebensministerium gefördert und unterstützt. (Weitere Details zu diesem System sind auf [www.pet2pet.at](http://www.pet2pet.at) zu finden.)

### 5.3 Analyse der Gründe für M & A

Die Aspekte „Marktintegration und Markteröffnung“ lassen sich wie folgt charakterisieren. Durch die Fusion von Coca - Cola mit Römerquelle wurde die Möglichkeit gegeben in einen neuen Branchensektor einzusteigen. Dies führte sowohl für Coca - Cola als auch für Römerquelle zu neuen Möglichkeiten, neuen Vertriebswegen und neuen Kunden. Somit wurde das Mineralwasserportfolio des Unternehmens erweitert. Dies bedeutet auch, dass dadurch den Kunden, im speziellen der Gastronomie und dem Handel eine noch größere Produktpalette im Bereich der alkoholfreien Erfrischungsgetränke zur Verfügung gestellt werden kann. Ein wesentlicher Aspekt bei der Übernahme war auch die bereits bestehende Marke, welche auf diesem Sektor schon bekannt war und dadurch die gesamte Transaktion im weitesten erleichtert hat.

Des Weiteren konnte das Produktportfolio umstrukturiert werden, was wiederum zu einem Positionswechsel im gesamten Wettbewerb führt. Dabei werden bestimmte Geschäftsfelder erweitert und jene, welche sich nicht rentieren abgesetzt. Weitere Gründe sind die Steigerung der Marktmacht gegenüber der Lieferanten und der Kunden, aufgrund des höheren Marktvolumen und –Anteil. Durch die Akquisition können nun auch die im fusionierten Unternehmen bestehenden Ressourcen in den Bereichen Vertrieb und Kunden als Umsatz- oder Ertragssteigerung verwendet werden. Weiters können auch die jeweilig gewonnenen Synergiepotenziale verwendet werden wodurch wiederum eine Wertsteigerung erzielt werden kann. Das Prinzip der unterschiedlichen Synergie unterscheidet sich zwischen Economies of Scale oder of Scope, in den Bereich Einkauf, Produktion und Vertrieb sowie zwischen Markt- und Wettbewerbssynergien.

Der Erfolg der Post-Merger Phase war zu erwarten, da die zwei Unternehmen schon im Vorfeld eng zusammen gearbeitet haben. In Bezug auf das bestehende Personal beider Unternehmen wurde versucht die bestmögliche Lösung zu finden. Dies bedeutet, dass wie oben bereits erwähnt wurde, das Familienunternehmen Römerquelle so gut wie möglich in das internationale, große Unternehmen integriert wurde und darauf Rücksicht genommen wurde um soviel Arbeitsplätze wie möglich zu erhalten. Ebenso auch auf der Geschäftsführer-Ebene wurden kaum Änderungen

durchgeführt, da kurze Zeit nach der Fusion der damalige GF von Römerquelle pensioniert wurde.

Der abschließende Teil gibt stellt eine Zusammenfassung der Arbeit sowie einen Ausblick auf die Zukunft dar. Das Experteninterview ist im Anhang angeführt.



## 6. Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Im folgenden Teil werden die gewonnenen Erkenntnisse aus Theorie, sowie jene aus dem Fallbeispiel wie folgt zusammengefasst.

Die Ursachen von Mergers & Acquisitions oder auch Unternehmenszusammenführungen genannt, liegen wie schon eingangs erwähnt in der rasanten Entwicklung neuer Technologien der globalen Weltwirtschaft und stellen somit immer öfter eine Form des externen Unternehmenswachstums dar. Maßgebend für die erfolgreiche Unternehmenszusammenführung ist die Art und Weise des Vorgangs. Sobald die genauen Ziele der Fusion im Vorfeld definiert und analysiert sind, steht der Schaffung eines bestmöglichen Konzepts nichts mehr im Wege.

Aus der wirtschaftlicher Sicht in der Praxis werden diese Zusammenschlüsse als wichtigstes Instrument bezüglich Erhaltung und Steigerung des ökonomischen Firmenwertes angesehen.

Der angloamerikanische Begriff M&A findet in der Literatur keine eindeutige Definition, da er sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis durch verschiedene Termini (Akquisition, Merger, Zusammenschluss, Fusion oder strategische Allianz) gleichbedeutend verwendet wird. Oftmals werden die soeben genannten Begriffe in der Literatur synonym und manchmal total unterschiedlich verwendet. Die genaue Abgrenzung liegt meist im Grad des Eingriffes auf die rechtliche Selbständigkeit der Beteiligten.

Ein weiterer und vor allem sehr wichtiger Aspekt in Sachen Fusion ist die Entscheidung der richtigen Markteintrittsstrategie welche aus Markteintrittszeitpunkt (wann, wo und mit welcher Intensität soll die Fusion durchgeführt werden) und Markteintrittsform (je nach Integration in die ausländischen Märkte werden Export, Lizenzvergabe Franchising, Joint Ventures und Acquisitions unterschieden) bestehen. Im Anschluss durchläuft die Fusion die drei Phasen der Transaktion; die Pre-Merger, die Merger und die Post-Merger Phase. Hauptaugenmerk in dieser Arbeit wurde auf die Post-Merger Phase, bzw. auf die Post-Merger Integration (PMI) gelegt, wobei mittels unterschiedlichen Modellen die Integration dargestellt wurde.

Zum Schluss ist zu erwähnen, dass Unternehmen aufgrund von Internationalisierung oder zu hohem Wettbewerb am Markt, keine andere Wahl haben, als durch einen Unternehmenszusammenschluss die Möglichkeit des Überlebens als letzte Chance sehen.

Um diese Arbeit zu beenden wird eine aktuelle Studie der APA<sup>79</sup> – Austria Presse Agentur, vom 17.12.2009, bezugnehmend auf den zu erwartenden Anstieg von Fusionen und Übernahmen des europäischen Marktes herangezogen um einen etwaigen, zukunftsorientierten Trend vorhersagen zu können. Laut einer CEO Befragung der BCG – Boston Consulting Group und der Investmentbank UBS heißt es, dass das Vertrauen in den M&A Markt mit einem deutlichen Aufwärtstrend zurückkehren würde. Weiters wird erwähnt, dass sich der Wert der geplanten Transaktionen auf jenen der Jahre 2004 und 2005, den ersten Aufschwungjahren der letzten M&A Welle einpendeln würde.

Sofern die M&A Vorhaben im kommenden Jahr wirklich realisiert werden, wird sich ein Wachstum von rund 20% gegenüber 2009 herauskristallisieren erklärte BCG Partner Alexander Roos. Im Gegenteil gibt es noch genügend Unternehmen welche den Überlegungen einer Fusion fern bleiben, aufgrund der wirtschaftlichen Lage. Sobald sich die Wirtschaftskrise eingependelt hat, werden auch die restlichen Unternehmen welche noch einige Zweifel aufweisen, bereit sein für neue Unternehmenszusammenschlüsse.

Laut dieser Studie plant jedes fünfte Unternehmen für das Jahr 2010 eine substantielle Akquisition. Dies bedeutet, dass das zu übernehmende Zielunternehmen einen Mindestumsatz von 500 Millionen Euro hat. Als Grund für M&A Aktivitäten wurden folgende Gründe genannt. 57% der Befragten wollen 2010 ihr bestehendes Produktportfolio ausbauen, 39% wollen in neue Märkte eintreten und 30% wollen neue Vertriebskanäle und Kunden erschließen.

Abschließend ist zu erwähnen, dass M&A erst dann erfolgreich zu realisieren sind, wenn die Unternehmen ihre Ausgangssituation kritisch analysiert und eine

---

<sup>79</sup> Vgl. Internet: [http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20091217\\_OTS0054/europaeische-unternehmen-erwarten-fuer-2010-anstieg-von-fusionen-und-uebernahmen](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20091217_OTS0054/europaeische-unternehmen-erwarten-fuer-2010-anstieg-von-fusionen-und-uebernahmen); APA- Austria Presse Agentur, Artikel vom 17.12.2009; aufgerufen am 20.12.2009

ausreichende und umfassende Vorbereitung durchgeführt haben, um eine Transaktion positiv umsetzen zu können.

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Arten von Akquisitionen-Eigene Darstellung</i> .....	11
Abbildung 2: <i>Die 5 M&amp;A Wellen-Eigene Darstellung</i> .....	17
Abbildung 3: <i>M&amp;A Transaktionen weltweit von 2000-2007 – Eigene Darstellung</i> .....	20
Abbildung 4: <i>Inter-Firm Agreements &amp; strategische Partnerschaft-Eigene Darstellung</i> .....	23
Abbildung 5: <i>Stufenmodell des Internationalisierungsprozesses-Eigene Darstellung</i> .....	25
Abbildung 6: <i>Vor- und Nachteile von indirektem Export-Eigene Darstellung</i> .....	26
Abbildung 7: <i>Vor- und Nachteile von direktem Export-Eigene Darstellung</i> .....	27
Abbildung 8: <i>Vor- und Nachteile von Lizenzvergabe-Eigene Darstellung</i> .....	29
Abbildung 9: <i>Vor- und Nachteile für Franchisenehmer und Franchisegeber-Eigene Darstellung</i> .....	31
Abbildung 10: <i>Vor- und Nachteile von Joint Ventures und M&amp;A</i> .....	35
Abbildung 11: <i>Wasserfallstrategie in Anlehnung an Backhaus, Büschken, Voeth (1998):</i> .....	39
Abbildung 12: <i>Sprinklerstrategie-in Anlehnung an Backhaus, Büschken, Voeth (1998)</i> .....	40
Abbildung 13: <i>Die Varianten und Stufen der Markteintrittsentscheidung-Eigene Darstellung</i> .....	41
Abbildung 14: <i>die 5 Stufen des Markteintritt-Eigene Darstellung</i> .....	42
Abbildung 15: <i>Phasen von Unternehmenszusammenschlüssen-Eigene Darstellung</i> .....	45
Abbildung 16: <i>Integrations-, Durchführungs-, und Controllingphase – Eigene Darstellung</i> .....	46
Abbildung 17: <i>Integrationsansätze nach Haspeslagh, Jemison (1992)-Eigene Darstellung</i> .....	48
Abbildung 18: <i>Logo Coca-Cola und Coca-Cola Hellenic</i> .....	58
Abbildung 19: <i>Logo Römerquelle</i> .....	61

## 8. Literaturverzeichnis

- Achleitner A. (2002): Handbuch des Investmentbanking
- Aldering C., Freiin von Hutten C. (2008): Due Diligence und Human Resources, in: Berens, Brauner (Hrsg.), Die Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart
- Apfelthaler G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten; Bohmann Buchverlag; Fortis FH; Manz Verlag
- Apfelthaler G. (2008): Management internationaler Geschäftstätigkeit; 2. Auflage; Springer Verlag Wien, New York
- Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für Technology Start-Ups; WKO Außenwirtschaft Österreich
- Aulich T. (2006): Gründe und Erfolgsfaktoren internationaler Merger & Acquisitions in der Logistik Branche; 1. Auflage; Grin Verlag
- Backhaus K., Büschken J., Voeth M., (1998): Internationales Marketing; 2. Auflage; Stuttgart
- Barnikel K. (2007): Post – Merger Integration – Erfolgsfaktoren aus der Sicht von Mitarbeitern und Experten; Salzwasser Verlag
- Blaha T. (2008): Das institutionelle Merger und Acquisitionsgeschäft in Deutschland: Eine Analyse aus der Perspektive expansionsorientierter Unternehmen; 1. Auflage; CT Salzwasser – Verlag
- Breuer W., Gürtler M. (Hrsg.) (2003): Internationales Management – Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung; 1. Auflage; Gabler Verlag
- Clever H. (1993): Post Merger Management; Stuttgart; Kohlhammer Verlag
- Coenenberg A. G., Jakoby S. (2000): Akquisition und Unternehmensbewertung; Stuttgart
- Dörr T. (2000): Grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen; Wiesbaden

- Ecker M., Mittermaier K., (2001): Projektmanagement im M&A Prozess, in: Girkinger W., (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Konzeption, Instrumentarium, Fallstudien; Linz
- Gerpott T. J., (1993a): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen; Stuttgart
- Girkinger W., Stiegler H., (2001): Mergers & Acquisitions , Konzeption – Instrumentarium – Fallstudien; Universitätsverlag Trauner R.; Linz
- Handbuch Milch (2005) – B.Behr's Verlag GmbH & Co KG
- Haspeslagh P. C., Jemison D.B., (1992): Akquisitionsmanagement: Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens; Campus Verlag; 1. Auflage
- Hawranek F. (2004): Schnittstellenmanagement bei M&A –Transaktionen; Gabler Edition Wissenschaft
- Hewitt I, Picot G. (1997): Structuring the Joint Venture, herausgegeben in: Micheler/Prentice (Hrsg.) Joint Ventures in English and German Law
- Jansen S. (2000): Post Merger Management in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung (I) in: M&A –Review 9/2000
- Jansen S.A. (2000): Mergers&Acquisitions – *Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung*; 5. Auflage; Gabler Verlag
- Kamar U. (2006): Eine Analyse der Hintergründe für das Scheitern ausländischer Energieversorger auf den europäischen Energiemarkt; Grin Verlag
- Knolmayer G. (1989): Potentialplanung in: Macharzina, Klaus (Hrsg.) – Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung ; Stuttgart
- Kröll A. (2003): Interorganisationelle Markteintrittsnetzwerke - Nutzung sozialen Kapitals für Eintrittsstrategien; 1. Auflage; Dt. Universitätsverlag; Wiesbaden
- Kutschker M., Schmid S., (2005): Internationales Management ; 4. Auflage; Oldenbourg Verlag; München / Wien
- Kutschker M., Schmid S.,(2008): Internationales Management, 6. Auflage; Oldenbourg Verlag

- Larsson R., Finkelstein S., (1999): Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization; S. 1-26
- Lehmann H. (1980): Handwörterbuch der Organisation; 2. Auflage; Stuttgart
- Lierow M. A. (2006) Competence Building und Internationalisierungserfolg – Theoretische und empirische Betrachtung deutscher Unternehmen; 1. Auflage; Gabler Verlag
- Lucks K., Meckl R., (2002): Internationale M&A – Der prozessorientierte Ansatz; Springer Verlag Berlin
- Meffert H. (2000): Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; 9. Auflage; Wiesbaden
- Meffert H., Bolz J. (1994) Internationales Marketing Management – 2. Auflage; Stuttgart
- Meffert H., Bolz J., (1998): Internationales Marketing-Management, 3. Überarbeitete und ergänzte Auflage; Stuttgart
- Meffert H., Pues C., (1997): Timingstrategien des internationalen Markteintritts in: Macharzina, K., Oesterle M.-J. (Hrsg.): Handbuch internationales Management : Grundlagen-Instrumente – Perspektiven , Wiesbaden
- Müller-Stewens G. (2000): Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle; Stuttgart
- Petersen M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement; Verlag Orell Füssli CH;
- Picot G. (2008): Handbuch Mergers&Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration; Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart
- Piehler M. (2007): Kontraktgestaltung bei M&A –Transaktionen; Bedingte Zahlungsstrukturen zur Verbesserung des Einigungsbereiches; S.16; Gabler Verlag, Wiesbaden
- Raffée H., Segler K., (1989): Internationale Konkurrenzanalyse, in: Macharzina K., Welge M. K.: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart
- Root F. R., (1994): Entry Strategies for international Markets; New York

- Scheer L., (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken – Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen; Gabler Verlag; Wiesbaden
- Scholl R. E. (1989): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina K., Welge M.K.: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung; Stuttgart
- Scott C. (Hrsg.) (2002): Due Diligence in der Praxis – Risiken minimieren bei Unternehmenstransaktionen; Gabler Verlag
- Siedenbiedel G. (2008): Internationales Management - Einflussgrößen – Erfolgskriterien – Konzepte; Lucius und Lucius Verlag; Stuttgart
- Söllner A. (2008): Einführung in das internationale Management – eine institutionenökonomische Perspektive – 1. Auflage, Gabler Verlag
- Steinmann H. (1989): Internationalisierung der mittelständischen Unternehmungen, in: Macharzina K., Welge M.K.: Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart
- Von der Gathen A., Simon H. (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente – *Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung*; Campus Verlag GmbH, Frankfurt
- Winkelmann (2006): Marketing und Vertrieb- 5. Auflage; Oldenbourg Verlag
- Wirtz B. (2006): Handbuch Merger & Acquisitions Management: *Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen*;– Gabler Verlag



## 9. Internetquellen

- Internet: <http://rv-journalyse.blogspot.com/2009/03/Mergers-welle-2008-340000000000-dollar.html> - Information Technologie 2009 – Auszug von Montag, 23. März 2009 - aufgerufen am 02.11.2009
- Internet:<http://rv-journalyse.blogspot.com/2009/03/Mergers-welle-2008-340000000000-dollar.html> Fortune, 16.2.2009: "Deal Watch", Financial Times, 23.3.2009, Julie Macintosh: "Chase is on for deals to build scale and cut costs" – aufgerufen am 02.11.2009
- Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sprinklerstrategie.html>; Wirtschaftslexikon; Gabler Verlag; aufgerufen am 10.11.2009
- Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140771/strategic-fit-v1.html> ;Wirtschaftslexikon; Gabler Verlag; aufgerufen am 10.11.2009
- Internet: [http://www.kpmg.at/de/files/presse2004-12-13\\_ma.pdf](http://www.kpmg.at/de/files/presse2004-12-13_ma.pdf) ; Dealogic 2004, bis einschließlich 31.11.2004 abgeschlossene Transaktionen beinhaltet – ausgenommen Privatisierungen; Fusions- und Übernahmeaktivitäten 1997-2004; aufgerufen am 13.11.2009
- Internet: <http://www.kpmg.de/Presse/5720.htm> ; Corporate Finance von KMPG, Marktforschungsinstitut Dealogic; aufgerufen am 13.11.2009
- Internet:[http://www.roemerquelle.at/rq\\_neu/de/unternehmen/unternehmen.php](http://www.roemerquelle.at/rq_neu/de/unternehmen/unternehmen.php) - Homepage Römerquelle GesmbH; aufgerufen am 18.11.2009
- Internet: [http://www.roemerquelle.at/rq\\_neu/de/presse/logos.php](http://www.roemerquelle.at/rq_neu/de/presse/logos.php) - Homepage Römerquelle GesmbH; aufgerufen am 18.11.2009
- Internet:[http://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20091217\\_OT0054/europaeische-unternehmen-erwarten-fuer-2010-anstieg-von-fusionen-und-](http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20091217_OT0054/europaeische-unternehmen-erwarten-fuer-2010-anstieg-von-fusionen-und-)

uebernahmen; APA- Austria Presse Agentur, Artikel vom 17.12.2009;  
aufgerufen am 20.12.2009

## **10. Anhang**

### **10.1 Experteninterview**

Dieses Interview wurde durchgeführt mit Frau Susanne Lontzen von Coca-Cola Hellenic Austria GmbH am 18.12.2009:

#### **1. Lisa Fischer: Wann hat die Fusion zwischen Coca-Cola und Römerquelle stattgefunden?**

*Susanne Lontzen: Römerquelle wurde im Jahr 2003 von Coca-Cola Beverages (kurz CCB, heute Coca-Cola HBC) Austria GmbH übernommen.*

#### **2. Lisa Fischer: Warum hat die Fusion stattgefunden?**

*Susanne Lontzen: Der Erwerb der Römerquelle durch Coca-Cola Beverages Austria, einer 100% Tochter der Coca-Cola Hellenic Bottling Company (CCHBC), ist Teil der CCHBC Unternehmensstrategie, um das Mineralwasserportfolio des Unternehmens zu erweitern. Ziel der Gruppe war und ist es, den Konsumenten ein volles Angebot an alkoholfreien Erfrischungsgetränken bieten zu können.*

*Römerquelle ist eines der führenden Mineralwässer in Österreich. Seine bekannten Marken ergänzen die breite und ständig wachsende Produktpalette von CCHBC.*

*CCB Österreich hat auch schon lange vor der Übernahme eng mit Römerquelle zusammengearbeitet.*

#### **3. Lisa Fischer: Was haben sie durch die Fusion genau erworben?**

*Susanne Lontzen: CCB hat das Unternehmen Römerquelle GesmbH und somit alle Rechte und Pflichten des Unternehmens erworben, inklusive aller Markenrechte.*

#### **4. Lisa Fischer: Was haben sie für Ressourcen erwartet und wie haben sich diese im Endeffekt herauskristallisiert? (Markteintritt in ein neues Segment)**

*Susanne Lontzen: Der Erwerb von Römerquelle bedeutete für CCB einen weiteren Schritt in Richtung Erweiterung des Getränkeportfolios. Das Unternehmen war zur damaligen Zeit in vielen Ländern auf der Suche nach interessanten Akquisitionsmöglichkeiten, um sein bestehendes Getränkeportfolio auszubauen.*

**5. Lisa Fischer: Was waren die konkreten Vorteile der Fusion?**

*Susanne Lontzen: Durch die Übernahme einer bekannten und starken Getränkemarkte ist es nicht mehr notwendig, einen Markennamen und ein Image aufzubauen, sondern man kann sofort mit den vorhandenen Werten arbeiten.*

**6. Lisa Fischer: Was waren die konkreten Nachteile der Fusion?**

*Susanne Lontzen: Dazu fällt mir eigentlich nichts ein.*

**7. Lisa Fischer: Resultierte daraus ein Mitarbeiterabbau bzw. wurden dadurch neue Arbeitsplätze geschaffen?**

*Susanne Lontzen: Weder noch. Die Mitarbeiteranzahl am Produktionsstandort in Edelstal (Quellort von Römerquelle) blieb weitestgehend unverändert.*

**8. Lisa Fischer: Wie sah es auf der Top-Management Ebene durch die Fusionierung aus?**

*Susanne Lontzen: Ursprünglich wurde entschieden, keinerlei Veränderungen im Top-Management vorzunehmen. Allerdings kristallisierte sich im Laufe des ersten Jahres heraus, dass die Übernahme doch einige Veränderungen erfordert, und so wurde in weiterer Folge die Geschäftsleitung durch den Generaldirektor von CCB Österreich übernommen. Der Generaldirektor von Römerquelle ging in Pension. Alle anderen Positionen wurden weitestgehend unberührt gelassen.*

**9. Lisa Fischer: Wie ist das fusionierte Unternehmen nach sechs Jahren zu sehen? – können sie mir bitte positive und negative Erfahrungen (wenn vorhanden) nennen?**

*Susanne Lontzen: Wir sind sehr zufrieden mit Römerquelle. Besonders unser Engagement im Near Water Bereich hat dazu beigetragen, dass Römerquelle emotion zur absoluten Nummer Eins in diesem Segment wurde.*

*Der Mineralwassermarkt selbst hat sich eher schleppend entwickelt und brachte nicht das gewünschte Potential. Viele zur Zeit der Übernahme entwickelte Pläne wurden daher nicht umgesetzt, zum Beispiel der geplante Export in andere Länder.*

*In der Gastronomie ist Römerquelle weiterhin mit rund 45% Marktanteil unangefochtener Marktführer. Dort kommt uns zugute, dass wir ein großes Netz an Kundenberatern haben, die in direktem Kontakt mit Restaurants, Gasthäusern, Imbiss-Ständen etc. stehen und somit einen direkten Einfluss auf die Geschäftsentwicklung nehmen können.*

*Die Übernahme selbst war für die Mitarbeiter von Römerquelle, die vorher quasi in einem Familienbetrieb tätig waren und nunmehr in einem internationalen Großkonzern angesiedelt waren, sicher nicht einfach. Rückblickend kann man aber sagen, dass es sehr gut geklappt hat. Die Mitarbeiter sind ihrem Unternehmen trotz der Veränderung treu geblieben und haben durch ihr Engagement, ihr fachliches Wissen und ihre Begeisterung für die Marke dazu beigetragen, dass viele Innovationen umgesetzt wurden.*

**10. Lisa Fischer: War diese Fusion auf nationaler oder internationaler Basis?**

*Susanne Lontzen: CCBA ist eine 100 % Tochter von Coca-Cola Hellenic Bottling Company mit Sitz in Athen. Als einer der größten Abfüller von alkoholfreien Erfrischungsgetränken in Europa, ist CCHBC in 26 Ländern mit einer Gesamtbevölkerung von mehr als 500 Millionen Menschen tätig. Aktien der CCHBC sind an der Börse in Athen gelistet, Zweitlistungen bestehen in London, New York und an australischen Börsen.*

**11. Lisa Fischer: Wann amortisiert, bzw. hat sich die Fusion amortisiert?  
Gab es Erfolge, bzw. Misserfolge?**

*Susanne Lontzen: Dazu kann ich keine Angaben machen.*

**12.Lisa Fischer: Know-How Austausch beider Unternehmen? (Produktion, Logistik, Vertrieb und Marketing) – Wurden durch die Fusion neue Zielgruppen erreicht?**

*Susanne Lontzen: Es war und ist eine sehr befruchtende Zusammenarbeit auf beiden Seiten, und alle Möglichkeiten für Erfahrungsaustausch und Entwickeln neuer Ideen werden optimal genutzt.*

**13.Lisa Fischer: Ist die Zusammenführung beider Unternehmen eher als Integrationserfolg oder Misserfolg anzusehen? (aus strategischer Sicht und aus organisatorischer Sicht – Einbindung in die Unternehmensstruktur)**

*Susanne Lontzen: Eindeutig als Erfolg zu betrachten, wenn auch die ursprünglichen Erwartungen nicht in aller Form erfüllt wurden. Als Teil eines internationalen Konzerns beobachten wir die Veränderungen am Markt sehr genau und reagieren zeitgerecht darauf. Manchmal bedeutet das auch, eine Strategie zu ändern oder Aktivitäten nicht durchzuführen oder zu adaptieren.*

**14.Lisa Fischer: Gab es auf der Management – Ebene Veränderungen? Wenn ja, welche?**

*Susanne Lontzen: Wurde bereits in Frage 8 mit einbezogen.*

**15.Lisa Fischer: Haben sich die Geschäftszahlen von Römerquelle seit der Fusion deutlich verbessert?**

*Susanne Lontzen: Darüber können wir leider keine Auskunft geben.*

## **16.Lisa Fischer: Was hat sich genau durch die Fusion verbessert?**

*Susanne Lontzen: Keine Angaben.*

## **17.Lisa Fischer: Ist ein Export mit Römerquelle geplant – oder bleibt dieses Mineralwasser rein national?**

*Susanne Lontzen: Römerquelle wird derzeit bereits in einige Nachbarländer exportiert (vorwiegend Deutschland, Slowakei, Ungarn). Es ist und bleibt aber ein österreichisches Mineralwasser, das primär für den österreichischen Markt produziert wird. Gerade in unseren Zeiten, wo die kostbare Ressource Wasser wieder verstärkt im Vordergrund steht und der Export von Mineral- oder Tafelwässern stark kritisiert wird, ziehen wir es vor, uns auf den österreichischen Markt zu konzentrieren. Ein weiteres Argument dafür ist der starke Preisdruck, der Export derzeit wirtschaftlich nicht attraktiv macht.<sup>80</sup>*

---

<sup>80</sup> Interview mit Frau Susanne Lontzen, Coca-Cola Hellenic Austria GmbH, Public Affairs und Communication Director

## 11. Abstract

Den Ursprung findet der Begriff M&A im angloamerikanischen Raum gegen Ende des 19. Jahrhunderts. Im deutschsprachigen Raum konnte der Begriff erst gegen Ende der 80er Jahre Fuß fassen.

In der Wissenschaft und in der Praxis werden unterschiedliche Termini gleichbedeutend verwendet wie z.B. Akquisition, Zusammenschluss, Fusion oder strategische Allianz. Die am häufigsten verwendete Definition in der Literatur ist die Unternehmens- oder Betriebsübernahme gegen Entgelt, wobei eine weite Spaltung in der Verwendung des Begriffs hinsichtlich der rechtlichen Selbständigkeit herrscht. Gründe für M&A sind unter Anderem das externe Wachstum in der Unternehmensentwicklung und die die Reallokation der Marktressourcen bedingt durch die Unternehmenszusammenführung. Insgesamt wurden bis dato fünf Merger Wellen in der Geschichte seit 1897 vernommen. Derzeit befinden wir uns in der sechsten Merger Welle. Um eine erfolgreiche Fusion durchführen zu können, müssen mehrere Kriterien erfüllt werden. Hierbei spielt die Markteintrittsstrategie eine tragende Rolle. Dabei handelt es sich um die gleichzeitige und abgestimmte Entscheidung bezüglich der Markteintrittsform und Markteintrittszeitpunkt. Um in dem Prozess weiter zu kommen muss eine jede Transaktion die drei Phasen, in beliebiger Reihenfolge durchlaufen, wobei das Hauptaugenmerk auf die letzte, die Post-Merger Phase gelegt wird. Diese befasst sich mit dem Integrationsmanagement, den Integrationsmaßnahmen sowie der Erfolgskontrolle, bzw. umfasst diese Phase alle Aktionen im Anschluss an die Transaktion. Dabei hat die PMI zum Ziel, aus 2 unterschiedlichen Einheiten eine gemeinsame zu schaffen. Dies wird als sehr schwierig und langwierig charakterisiert. Das Integrationsmodell von Larsson und Finkelstein beruht auf der Wechselbeziehung von strategischen, organisationellen und personalwirtschaftlichen Faktoren und versucht Ansätze in diesen Bereichen zu kombinieren.

Sofern man die genauen Abläufe befolgt und umsetzen kann, sollte einer erfolgreichen Fusion nichts mehr im Wege stehen und daher wird die Zahl der M&A Transaktionen im kommenden Jahr mit Sicherheit wieder ansteigen.



## 12. Curriculum Vitae

Name: Lisa Fischer  
Email: fischerlisa@gmx.at  
Geburtsdatum: 1. April 1983, Wien  
Nationalität: Österreich  
Familienstand: verheiratet (ehem. Kretzner)

### Universität

---

01-06/2007 **Auslandssemester - Paris**  
ESCP – EAP, European School of Management

seit 2003 **BetriebsWirtschaftsZentrum - Wien**  
Studium der Internationalen Betriebswirtschaft

10/2002-02/2003 **Universität Wien**  
Studium der Zahnmedizin

### Schule

---

1999-2002 **Borg 1, Hegelgasse 14**  
Reifeprüfung

1988-1999 **Lycée Francais de Vienne**  
Brevet

### Berufserfahrungen / Praktika

---

07-08/2009 **Filmfestival Wien** – Mitbetreuung des Coca-Cola Standes  
(Rathausplatz Wien)

02-03/2008 **Zeit Punkt Lesen – Lesemobil** – Roadshow  
Richter – Solutions – Juniorprojektleiterin

10-11/2007 **Uniqa Roadshow – Maklerservice**  
Richter Solutions – Projektleitung vor Ort

07-08/2007 **Bundesministerium für Gesundheit, Jugend und Familie**  
**Richter Solutions** – „Think before you drink“  
Projektleitung

seit 2004 **Richter-Solutions**  
Projektassistentin - Projektaufträge & Roadshows für Uniqa,  
Kronehit, WKO, BMJFG

07/2002-heute **Fa. MIM Mobilien u. Immobilien GesmbH/ ARGE Petil**  
Projektmitarbeiterin – Erstellung und Bearbeitung von Offerten  
und Plänen

## Weitere Kenntnisse

---

### Sprachaufenthalte

02-03/2005

Sprachkurs in Antigua, Guatemala

07-08/1995

Collège et lycée sportif – Font Romeu, Pyrénées

07-08/1994

Sport- und Sprachaufenthalt „Château de Bellevue“ – Bourg d'Ire

### Fremdsprachen

Deutsch - Muttersprache

Französisch – perfekt

Englisch – perfekt

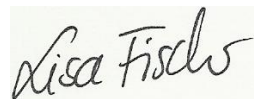
Spanisch – gut

### EDV

Betriebssysteme: Microsoft Windows XP

Programmiersprache: Excel, JavaScript, HTML (Studiumsniveau)

---



Wien, im Jänner 2010