

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

**„ Joint Ventures und Mergers & Akquisition im
Vergleich
anhand des Fallbeispiels der OMV “**

Verfasser

Anar Imamverdiyev

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2013

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 914

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger

Abstract

Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung werden Joint Ventures und Merger & Akquisition, wie auch andere Kooperationsformen, zunehmend für die Unternehmenserweiterung interessant. Beide Formen bringen Vor- und Nachteile mit sich. Die wesentlichen Faktoren sind jedoch Risikominimierung, Kosteneinsparnisse, strukturelle Vorteile, Wissenstransfer, das Überkommen von rechtlichen Hindernissen und am wichtigsten die Sicherstellung und Nutzung neuer Ressourcen.

Kulturelle und sprachliche Probleme können bei der Zielerreichung jedoch zu einer Zeitverzögerung führen. Die Mitarbeiterführung sollte den kulturellen Begebenheiten des Gastlandes angepasst werden, um so die Arbeitsmoral der MitarbeiterInnen zu stärken. Fehlende Kommunikationsmöglichkeit auf Grund verminderter oder nicht vorhandener Sprachkenntnisse kann durch Dolmetscher verbessert werden, oder durch die Anwendung einer symbolischen Kommunikation, welche jedoch von beiden Partnern verstanden werden sollte.

Die OMV als Großunternehmen bevorzugt Joint Venture als Partnerabkommen, um sich so diverse Vorteile sichern zu können. In der Zusammenarbeit mit Russland und Aserbaidschan spielt auch die EU eine entscheidende Rolle und beide Seiten vertreten neben wirtschaftlichen, auch politische Machtinteressen. Im Zuge der Erdgassicherung ist Aserbaidschan mit seinen Ressourcen ein wichtiger Partner für die OMV.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
1 Einleitung	5
1.1 Problemstellung.....	5
1.2 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Mergers & Akquisition versus Joint Ventures.....	8
2.1 Mergers & Akquisition	8
2.1.1 Definition Mergers & Akquisition	8
2.1.2 Akquisition.....	8
2.1.2.1 Gründe für Akquisitionen.....	11
2.1.2.2 Problematiken im Akquisitionsprozess	13
2.1.2.3 Integrationsprozesse.....	14
2.2 Joint Ventures.....	16
2.2.1 Defintiton	16
2.2.2 Arten und Charakteristika von Joint Venture.....	16
2.2.3 Motive für Joint Ventures.....	17
2.2.4 Joint Ventures versus Akquisition	20
2.2.5 First- Mover- Advantage	20
2.3 Gründe für Merger & Akquisition, M&A	21
3 Markteintrittsstrategien	24
3.1 Theoretische Grundlage der Markteintrittsstrategie	24
3.2 Markteintrittsformen durch Joint Venture und M&A.....	25
4 Marktanalyse OMV	28
4.1 Geschichte der OMV	28
4.2 Kritik an der OMV	30
5 Russland.....	31

5.1 Europäisch-russische Energiepolitik	31
5.1.1 Die Energie-Charta (ECT)	31
5.1.2 Der europäisch-russische Energiedialog	32
5.2 Interessenskonflikte	33
5.2.1 Spannungen zwischen Ost und West.....	33
5.2.2 Wirtschaftliche Nachteile für Russland im liberalisierten Markt.....	34
5.2.3 Ideologische Diskrepanzen	35
5.3 Bilaterale Verträge: Der Energietransfer nach Europa.....	37
5.3.1 Das South Stream- und das Nabucco Pipeline Projekt	37
5.3.2 Aserbaidschan.....	39
5.3.3 Kulturelle Probleme bei Multi National Cooperations (MNC).....	41
6 Empirische Analyse	42
6.1 Methodik	42
6.2 Stichprobe	44
6.2.1 Forschungsfeld.....	45
6.2.2 Interviewleitfaden.....	45
7 Ergebnisse der empirischen Studie	47
7.1 Auswertung der Interviews	47
7.1.1 Analyse Frage 1	47
7.1.2 Analyse Frage 2.....	49
7.1.3 Analyse Frage 3.....	50
7.1.4 Analyse Frage 4.....	51
7.2 Diskussion und Interpretation.....	52
8 Ausblick	55
9 Literaturverzeichnis	57
10 Tabellenverzeichnis	63
11 Anhang	64
Lebenslauf	86

1 Einleitung

Joint Ventures und Mergers & Akquisition haben unter den verschiedenen internationalen Kooperationsformen große Vorteile. Besonders bei der stetig wachsenden Internationalisierung von Unternehmen werden Möglichkeiten der Zusammenarbeit gesucht und aufgegriffen. Diese führen zu Kostenersparnissen, Risikominderung und zum Umgehen rechtlicher Hindernisse des Gastlandes. Doch nicht beide Kooperationsformen eignen sich für jedes Unternehmen. Hierbei gehören die Vor- und Nachteile von Joint Venture und Merger & Akquisition gegeneinander abgewogen und aufgelistet. Dies ist ein Ziel dieser Arbeit.

Bei der Internationalisierung der OMV stehen Joint Ventures im Vordergrund, da vor allem rechtliche Beschränkungen aufgehoben werden können. Dies gilt vor allem für Aserbaidshan und die Sicherung der Erdgasfelder zur Funktionierung der Nabucco Gas Pipeline, um Russland als Partner zu umgehen. Russland ist zwar ein wichtiger Gas- und Erdöllieferant, jedoch spielen politische Strategien eine zu große Rolle. Daher hat sich die OMV über den Bau der Nabucco Gas Pipeline eine Möglichkeit erarbeitet, diese Probleme zu umgehen, um im wirtschaftlichen Rahmen operieren zu können.

1.1 Problemstellung

Der Bau der Nabucco Gas Pipeline erfordert von der OMV große strategische Planungen in der Umsetzung, aber auch eine Umstrukturierung im Management. Bei einer Neugründung, beziehungsweise Zusammenschließung von Unternehmen mit einem Gastland, sind beide beteiligten Partner mit kulturellen und sprachlichen Hürden konfrontiert. Im Bereich der sprachlichen Möglichkeiten leidet vor allem die Kommunikation mit den neuen ArbeitskollegInnen, welche häufig auf die symbolische Ebene verschoben wird. Jedoch sollten die MitarbeiterInnen beider Unternehmen und mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund auch in der Lage sein, diese zu deuten.

Auch im Bereich des Managements kommt es oft zu kulturellen Differenzen bei der Mitarbeiterführung. Daher muss sich die Managerführung an die kulturellen Eigenheiten des Ziellandes anpassen. Dies erfordert einen großen Lernprozess, aber auch viel Akzeptanz gegenüber einer fremden Kultur, welche nur durch Kommunikation wirklich erreicht werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Sowohl Joint Ventures und M&A haben Vor- und Nachteile. Das Ziel der Arbeit ist daher heraus zu finden, welche Form von Kooperation im Bereich der Energiewirtschaft am geeignetsten ist. Daher ergibt sich die Frage, welche Form der Kooperation ist für die OMV und den Marktführern in Aserbaidschan und Russland am geeignetsten?

Die Grundüberlegungen führen zu folgender Hypothese:

Joint Ventures bieten Möglichkeiten einer multinationalen Kooperation an, die Mergers & Akquisition nicht ermöglichen.

Der zeitliche Vorsprung bietet dem *First Mover Advantage* internationale Vorteile im Wettbewerb, obwohl es landestypische kulturelle Unterschiede gibt. Dies führt zur zweiten Hypothese, dass kulturelle Unterschiede zwischen Unternehmen, wie MNCs (Multinational Corporations) Zeitverlustprobleme ergeben.

Beide Hypothesen sollen in dieser Studie untersucht werden.

Nach der allgemeinen Einleitung beschäftigt sich das zweite Kapitel mit den begrifflichen Grundlagen und der Theorie von Merger & Akquisition und Joint Venture. Zusätzlich werden die Gründe für die Merger-Wellen näher betrachtet.

Das dritte Kapitel befasst sich ausschließlich mit den unterschiedlichen Markteintrittsstrategien und den Markteintrittsformen von Joint Venture und Merger & Akquisition.

Ein Überblick über Geschichte und Kritik an der OMV erfolgt im vierten Kapitel.

Das fünfte Kapitel diskutiert die Energiepolitik Europas und Russlands, zieht aber auch Aserbaidshan in die Überlegungen mit ein.

Anschließend beginnt die empirische Untersuchung, welche sich auf zehn durchgeführte Interviews mit Personen im Management der OMV stützt. Die Ergebnisse der Antworten werden miteinander verglichen und in Bezug auf die Hypothese der Arbeit untersucht. Das Fazit rundet die Studie mit einem Ausblick ab.

2 Mergers & Akquisition versus Joint Ventures

Je nach der aktuellen Ausgangssituation bei einer Unternehmenszusammenführung, bzw. –Übernahme, gibt es Vor- und Nachteile zwischen einem Joint Venture und einer Merger & Akquisition, welche in diesem Kapitel dargestellt werden.

2.1 Mergers & Akquisition

Mergers & Akquisition bezeichnet eine internationale Firmenübernahme, welche im Gegensatz zum Joint Venture weniger Vorteile mit sich bringt. Dennoch kann ein Merger & Akquisition bei einer internationalen Firmenübernahme Vorteile haben, welche der Autor in diesem Kapitel darstellt.

2.1.1 Definition Mergers & Akquisition

Bereits im 19. Jahrhundert ist der Begriff Merger & Akquisition in Amerika bekannt. Im deutschsprachigen Sprachraum wurde der Begriff erstmals in den 80er Jahren erwähnt. Bis dato konnte sich jedoch keine einheitliche Definition durchsetzen, da der Begriff Mergers & Akquisition, kurz M&A genannt, durch verschiedene Termini gleichbedeutend verwendet wird. Zu den wichtigsten Synonymen zählen Akquisition, Merger, Fusion und Allianz. Generell bedeutet der Begriff M&A eine Unternehmensübernahme gegen Entgelt. Für die Begriffe Merger und Akquisition gibt es auch im englischsprachigen Raum keine klare Definition. Beide Wörter werden synonym verwendet. Oft dienen die Begriffe als Abgrenzung zur Selbständigkeit. Merger wird insofern als Fusion verstanden und Akquisition als Eingliederung in das Unternehmen.¹

2.1.2 Akquisition

¹ Wirtz B. (2006): Handbuch Merger & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 10.

Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die verschiedenen Akquisitionen, welche im Anschluss erläutert werden:

Tab. 1: Arten der Akquisition, (Quelle: eigene Darstellung, nach: Kutschker M., Schmid S., 2008: Internationales Management, 6. Auflage, Berlin: Oldenburg)

Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Akquisitionsrichtung	Horizontale Akquisition Vertikale Akquisition Konglomerate Akquisition
Akquisitionsbeurteilung durch die übernommene Unternehmung	Freundliche Akquisition Unfreundliche Akquisition
Akquisitionsendziel der übernehmenden Unternehmung	Builder - Akquisition Raider - Akquisition
Entrichtung des Kaufpreises bei Akquisitionen	Barzahlung Aktientausch

Akquisition bedeutet den Kauf von Unternehmen entweder im Ganzen oder in einzelnen Teilen. Einen besonderen Einfluss haben Akquisitionen auf die Geschäftsführung. Im Zuge einer Akquisition verliert das betroffene Unternehmen seine wirtschaftliche Selbständigkeit.

Wie in der Tabelle dargestellt, unterteilt sich der Begriff in drei unterschiedliche Typen:

- *Horizontale Akquisition*: Ein Unternehmen übernimmt einen Konkurrenten mit dem gleichen Produktmanagement. Das Leistungsprogramm wird erweitert, aber ansonsten gibt es keine Veränderungen.²
- Bei der *vertikalen Akquisition* findet eine Verschmelzung der Unternehmen besonders in der Leistungstiefe statt. Sie ist das Ergebnis einer *make-or-buy* Entscheidung.³
 Ein *upstream* ist die rückwertige Variante dieser Art der Akquisition. Zulieferer werden durch die ursprünglichen Konsumenten gekauft. Die Rohstoffe werden direkt von den Herstellern bezogen. Beim *downstream* zielt die Akquisition hingegen auf den Endverbraucher und den Kauf der Produkte ab.⁴
- Ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen ohne Wettbewerbsverhältnis ist die *konglomerate Akquisition*. Die Unternehmen vertreiben verschiedene Produkte und verwenden unterschiedliche Technologien. Sie agieren auch auf unterschiedlichen Märkten. Der Vorteil liegt in einem geringeren Risiko, größerem Wachstum und neuen Marktchancen.⁵
- Bei der *freundlichen Akquisition* findet die Unternehmensübernahme im Einverständnis mit dem Management jenes Unternehmens, welches gekauft werden soll, statt. Beide Parteien sehen im Zusammenschluss einen Vorteil, wie Zeitersparnis oder niedrigere Kosten. Findet die Übernahme ohne Zustimmung des Managements statt, spricht man von einer *unfreundlichen Akquisition*.⁶

² Petersen M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement, Füssli: Orell, CH, S. 15ff.

³ Petersen M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement, Verlag Orell Füssli CH; S. 15ff.

⁴ Dörr T. (2000): Grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen, Wiesbaden: Gabler, S. 9.

⁵ Clever H. (1993): Post Merger Management, Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 13.

⁶ Jansen S.A. (2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 12f.

- Beim *Builder – Akquisition* besteht das Ziel des übernehmenden Unternehmens, die erworbene Firma in das eigene Unternehmen einzugliedern und zu integrieren. Wird das übernommene Unternehmen ganz oder teilweise verkauft, nennt man dies *Raider-Akquisition*.

Die Akquisition bringt den Unternehmen zahlreiche Vorteile, beispielsweise einen schnelleren Markteintritt. Bei einer Neugründung würde es Jahre dauern, bis das Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann. Auch komplementäre Ressourcen können erworben werden.⁷ Zusätzlich ist die Nutzung bereits vorhandener Kontakte möglich und die Übernahme eines bestehenden Marktes bringt zusätzliche Vorteile, indem das Image des bestehenden Unternehmens genutzt werden kann.

Doch auch die Nachteile sind zu erwähnen, die für das Scheitern vieler Akquisitionen verantwortlich sind.⁸ Eine Übernahme bedeutet einen enormen finanziellen Aufwand, der meist über dem Wert des Unternehmens liegt. Oft werden die Stärken und die Schwächen des zu übernehmenden Unternehmens falsch eingeschätzt.

2.1.2.1 Gründe für Akquisitionen

Nach Bühner werden die Akquisitionsgründe in drei Gruppen eingeteilt, in *reale Motive*, *spekulative Motive* und *Managementmotive*.⁹

Erstere resultieren aus Synergien, Steuervorteilen und besserem Management. Synergien erhöhen den Marktanteil, reduzieren Kosten, bringen eine Zeitersparnis durch besseren Ressourcenzugang und weniger Marktwettbewerb. Ein weiterer positiver Grund sind Steuervorteile und ein verbessertes Management.

⁷ Jansen S.A. (2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5.Auflage, München: Gabler, S. 64ff.

⁸ Kamar U. (2006): Eine Analyse der Hintergründe für das Scheitern ausländischer Energieversorger auf den europäischen Energiemarkt, Nordersteth: Grin, S. 8.

⁹ Bühner; (1990) S. 5-21 in Jansen St. A., (2008): Merger & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 5. Auflage, S. 258f.

Im Mittelpunkt der spekulativen Methode stehen vor allem gewinnbringende Verkäufe von Einzelteilen des Unternehmens auf Grund von einem geringen Marktwert, welches unter dem realen Wert des Kaufobjektes liegt.

Die Motive des Managements beziehen sich auf betriebsinterne Faktoren. Durch die neu gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse der Akquisition erweitert sich der Horizont der Manager.

Die Vor- und Nachteile einer Akquisition werden in folgender Tabelle dargestellt:

Tab. 2: Vor- und Nachteile von Akquisitionen, (Quelle: eigene Darstellung nach: Jansen St. A.: Mergers & Acquisitions, 2008, S. 258)

Vorteile	Nachteile
➤ Schneller Markteintritt und schnellere Marktdurchdringung ➤ Schnellere Realisierung von Economies of Scale und Scope ➤ Schnellerer Rückfluss der Investitionen ➤ Übernahme von bestehenden Strategien, Strukturen und Prozessen ➤ Personalübernahme und Know-How (Transfer) ➤ Kompetenzerwerb ➤ Imageübernahme des akquirierten Unternehmens ➤ Sicherung der eigenen Unabhängigkeit ➤ Berechenbarer und umfassender Markteintritt ➤ Hohe Marktstellung von Beginn ➤ Operativer Durchgriff	➤ Angebot an potentiellen Unternehmen ➤ Hoher Ressourcenbedarf (Kapital) ➤ Kulturelle Verschiedenheiten zu groß ➤ Gefahr der Unzufriedenheit der MitarbeiterInnen („Brain-Drain“) ➤ Integrationsprobleme (strategisch, finanziell, strukturell, kulturell) ➤ Keine genaue Einsicht in die Finanzstruktur („Leichen im Keller“) ➤ Erhöhte Unternehmenskomplexität ➤ Erschwerte Koordination und Führung/niedrige Flexibilität ➤ Höheres Forschungs- und Entwicklungsrisiko

Aus der Tabelle sind die Nachteile einer Akquisition deutlich ersichtlich. Sie betreffen vor allem den hohen Bedarf an Ressourcen, die kulturellen Unterschiede je nach Markteintritt, daraus resultierend die Integrationsprobleme. Zusätzlich kommt es zu einem erhöhten Entwicklungsrisiko.

Die Vorteile liegen im Know-How und der Imageübernahme des übernommenen Unternehmens. Der internationale Markteintritt ist berechenbar und der Transfer des Personals bringt zusätzliche Bonuspunkte. Durch die schnelle Marktdurchdringung kommt es auch zu einem, beschleunigten Transfer der Investitionen. So können die finanziellen und marktorientierten Ziele schneller erreicht werden. Folgende Abbildung unterscheidet zwischen den Zielen der Eigentümer und des jeweiligen Managements:

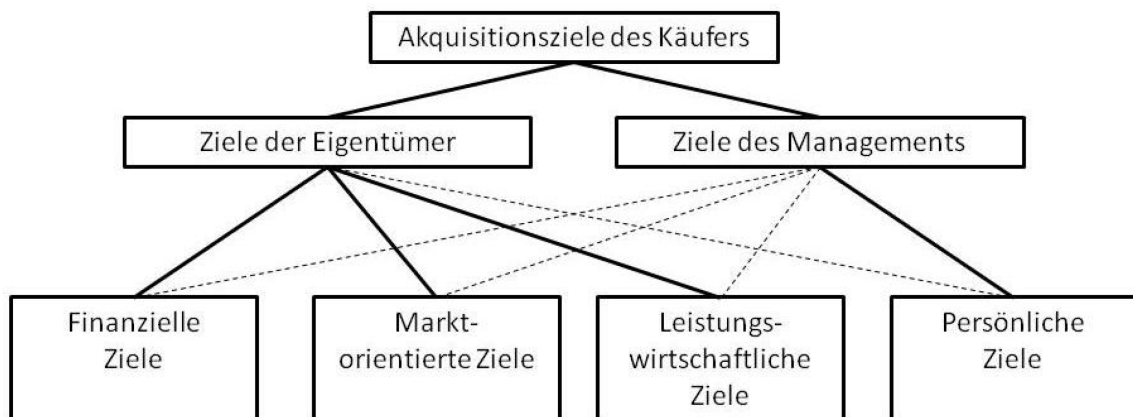


Abb. 1: Akquisitionsziele des Käufers, (Quelle: Vouk A.; Strategisches Informationsmanagement bei Unternehmensakquisitionen und Fusionen, Dissertation; WU Wien, 1995, S. 36)

Die Ziele der Eigentümer eines Unternehmens sind vor allem finanzielle Vorteile, wie Steuern, Risikominimierung, und geringere Kapitalkosten. Das angestrebte Ziel der Akquisition ist in erster Linie die Monopolstellung am internationalen Wirtschaftsmarkt. Zu den Zielen des Managements gehören das persönliche Einkommen und ein geringes persönliches Risiko.

2.1.2.2 Problematiken im Akquisitionsprozess

Um Fehlschläge zu vermeiden, müssen bei einer Akquisition mangelnde Informationen, hoher Zeitdruck, eine geteilte Sichtweise und unklare Ziele berücksichtigt werden:¹⁰

- *Mangelnde Informationen* wirken sich negativ auf jede Akquisition aus. Die Unternehmenskultur und die Einstellung der MitarbeiterInnenInnen können nur schwer festgestellt werden, obwohl der Käufer über genügend Informationen bezüglich Standort, Branche und Bilanzen verfügt.
- Ein weiterer Faktor ist der *hohe Zeitdruck* und damit verbundene Stress. Die gewonnenen Informationen in der Evaluierungsphase sind bei der Übernahme des Unternehmens bereits wieder alt. Der Druck, der auf dem Management lastet, führt meist zu einem frühen Vertragsabschluss. Zusätzlich ist der Druck der Öffentlichkeit teilweise enorm.
- Um eine betriebsinterne *geteilte Sichtweise* zu erreichen, werden externe Analysten hinzugezogen. Dies führt zu unterschiedlichen Ergebnissen zwischen den interne MangerInnen und den externen ExpertInnen.
- Aus den daraus resultierenden Ergebnissen, muss das Management zu einer Entscheidung gelangen. Dieser Prozess geht nur schrittweise voran. *Unklare Ziele* können am besten durch Kommunikation beseitigt werden.

2.1.2.3 Integrationsprozesse

Bei Akquisitionen ist der Integrationsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor. Im Mittelpunkt des Wissenstransfers stehen Ressourcen, mehr Leistung und Verbesserung des Managements.

Diverse Probleme, beispielsweise psychologische, kulturelle und das Management generell, können bei der Akquisition zu Problemen führen.¹¹

¹⁰ Vouk A.; Strategisches Informationsmanagement bei Unternehmensakquisitionen und Fusionen, Dissertation; WU Wien; 1995, S. 111.

Psychologische Probleme ergeben sich vor allem unter den MitarbeiterInnenInnen, die unter Unsicherheit und Ängste in Bezug auf ihren Arbeitsplatz leiden. In Folge entstehen gruppensdynamische Effekte.

Eine zunehmende Bedeutung erfahren die *kulturellen Probleme*. Eine geringe Anerkennung der neuen Kultur bewirkt oft ein Scheitern der Akquisition. Das Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen muss vom Management gezielt gesteuert werden. Eine Negation der kulturellen Diversitäten kann fatale Folgen für die Akquisition nach sich ziehen. Das primäre Ziel des Managements ist daher die Etablierung einer passenden Unternehmenskultur.

Die Probleme im Management betreffen vorwiegend Determinismus, mangelnden Einblick, Leadership und Doppelbelastung.

Zu erstem Punkt kann gesagt werden, dass durch Druck und Stress im Zuge des Integrationsprozesses ein Determinismus und eine falsche Sichtweise des Managements entstehen kann.

Bei der *mangelnden Einsicht* neigt das Management dazu, sich vom Integrationsprozess zu isolieren. Dies beruht auf einem mangelnden Kommunikationsfaktor im Unternehmen und führt zu einem möglichen Scheitern der Akquisition.

Das *Leadership* ermöglicht den MitarbeiterInnen des zu übernehmenden Unternehmens, deren Visionen den KundInnen näher zu bringen. Die Akquisition wird durch MitarbeiterInnen in Frage gestellt, welche sich nicht am Integrationsprozess beteiligen wollen.

Zusätzlich entsteht für die MitarbeiterInnen eine Doppelbelastung durch den Erfolgsdruck und die Rechtfertigung über die entstandenen Kosten,. Dies kann zum Scheitern der Akquisition führen.

¹¹ Vouk, A. (1995): Strategisches Informationsmanagement bei Unternehmensakquisitionen und Fusionen, Dissertation, WU Wien, S. 118ff.

2.2 Joint Ventures

In den letzten Jahren kam Joint Venture eine große Bedeutung bei der Erschließung internationaler Märkte zu und ist mittlerweile eine der größten Kooperationsformen.¹²

2.2.1 Definition

Der Begriff Joint Venture bezeichnet die Gründung einer Tochtergesellschaft aus mindestens zwei Unternehmen, die voneinander wirtschaftlich und rechtlich voneinander unabhängig sind und auch aus unterschiedlichen Nationalitäten stammen.¹³ Die anfallenden Kosten und Risiken werden innerhalb der Unternehmen geteilt. Insgesamt kann der Kapitaltransfer so erleichtert werden.

2.2.2 Arten und Charakteristika von Joint Venture

Joint Ventures werden in *Equity-* und *Non-Equity Einheiten* unterschieden. Bei ersterem wird ein neues und unabhängiges Unternehmen gegründet. Letzteres betrifft eine Kooperation ohne Neugründung. Forschung, Kosten, Risiken und Gewinne werden untereinander geteilt.¹⁴

Joint Ventures können in drei Arten unterteilt werden.¹⁵

- *Horizontales Joint Venture*: Die Partner arbeiten zumindest auf einem Gebiet gemeinsam.
- *Vertikales Joint Venture*: die Wirtschaftsstufe ist unterschiedlich.

¹² Zentes J., Swoboda B., Morschett D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, 2. Auflage, S. 647-672.

Und auch ¹³ Beamish P.W., Morrison A.J., Rosenzweig P.M., Inkpen A.C. (2000): International Management: Text and Cases, New York: McGraw-Hill, S. 3ff.

¹⁴ Inkpen C.A., Ramaswamy K. (2006): Global Strategy-Creating and Sustaining Advantage across Borders, New York: Oxford University Press, S.82.

¹⁵ Harrigan, K.R. (1986): Managing for Joint Venture Success, Toronto: Lexington, S. 21ff.

- *Konglomerates Joint Venture*: Die Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig.

Durch die gemeinsame Zusammenarbeit im rechtlichen und wirtschaftlichen Sinne binden sich die Kooperationspartner laut Verträgen.¹⁶ Allerdings können so gewisse Konflikte im Bereich Ressourcen, Ziele und Verhalten vom Management beeinflusst werden. Die Joint Venture Partner sind im gesamten Entscheidungsrecht stark beeinflusst.¹⁷ In Anbetracht der anstehenden Probleme verweist Joint Venture auf einen langfristigen Erfolg auf den internationalen Märkten.

2.2.3 Motive für Joint Ventures

In der gängigen Fachliteratur findet man verschiedene Varianten für einen internationalen Markteintritt, wie den Transaktionskostenansatz, den Ressource-Dependance-Ansatz und den Kontingenzansatz.¹⁸ Alternativen sind die Gründung einer Tochtergesellschaft oder die Akquisition eines bestehenden Unternehmens.

Wenn bei einem Joint Venture die Produktions- und Transaktionskosten weniger sind als die Kosten für eine Akquisition, dann kommt es zu einer *Make-or-Buy-Entscheidung* und somit zum Transaktionskostenansatz.¹⁹ Die Arbeitsteilung und die Nutzung von vorhandenen Ressourcen bringt dem Joint Venture Kostenersparnisse. Zusätzlich wird nur ein Management gebraucht, was zu einem weiteren Kostenvorteil für das Joint Venture führt. Insgesamt entstehen beim Joint Venture Kosten in Bezug auf Anbahnung, Verhandlung, Kontrolle und Anpassung.

¹⁶ Keegan, W.J./Schlegelmilch B./Stöttinger B. (2002): Globales Marketing-Management, Stuttgart, S. 322.

¹⁷ Foscht, T./Angerer, T./Pieber, C. (2004): Produkt- und Programmpolitik im Export, S. 341.

¹⁸ Zentes, J./Swoboda, B./Morschett D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 647-672.

¹⁹ Kabst, R.; Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture: Eine transaktionskosten-theoretisch fundierte empirische Analyse; München/Mering, 2000, S. 31ff.

Der Ressource-Dependence-Ansatz kommt bei einem internationalen Joint Venture dann zum Tragen, wenn beide Unternehmen über eigene Ressourcen verfügen, die dem jeweiligen Partner sonst nicht zur Verfügung stehen. So kann durch das Joint Venture ein Wettbewerbsvorteil entstehen, vor allem im Bereich des lokalen Marktwissen, der Kunden und der jeweiligen Regierung des Landes. Ein weiterer Vorteil sind die körperlosen Werte, beispielsweise Technologien oder Patente.²⁰ Auch der Wissenstransfer bildet einen wichtigen Ansatz für das Joint Venture. Ein Nachteil für das Joint Venture entsteht durch die Ressourcen- und Machtverteilung, was zu extremen Spannungen und zu einer Instabilität im Unternehmen führen kann.²¹

Der Kontingenzansatz basiert auf strategischen Entscheidungen, wenn für eine Markterschließung nur ein Joint Venture in Frage kommt. Er kommt dann zum Tragen, wenn die Gesetze des Ziellandes keine andere Markterschließung ermöglichen.²² Wichtige Gründe für das Joint Venture sind Vorteile im Wettbewerb, in der Marktposition und weniger Konkurrenten. Dadurch wird auch das Risiko der Investition minimalisiert. Ein Nachteil liegt im Management, da alle Entscheidungen mit dem neuen Partnerunternehmen abgestimmt werden müssen und die eigenen Ziele nicht mehr strategisch verfolgt werden können.

Nachfolgende Tabelle fasst die Vor- und Nachteile eines Joint Ventures noch einmal kurz zusammen.

Tab. 3: Motive pro und contra Joint Venture, (Quelle: eigene Darstellung nach: Voeth, Markus/ Rabe, Christina, in Zentes, J./Swoboda, B./ Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2006, S. 652)

Motive für die Gründung eines Joint Ventures	Motive gegen die Gründung eines Joint Ventures
➤ Kosteneinsparung durch Arbeitsteilung	➤ Transaktionskosten: Kosten zur

²⁰ Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 647-672.

²¹ Oesterle, M.J. (1995): Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung, S. 988.

²² Backhaus, K./Büschken, J./Voeth, M.(2003): Internationales Marketing; 5. überarbeitete Auflage; Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 181.

oder die Nutzung freier Kapazitäten	Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung des Joint Ventures
➤ Zugang zu neuen Ressourcen	➤ Eigene Ressourcen werden mit dem Partner geteilt, somit Schwächung der Wettbewerbsposition
➤ Einsparung von Personalkosten im Managementbereich	➤ Konflikte, die durch die Ressourcenverteilung entstehen
➤ lokales Marktwissen des Kooperationspartners	➤ Komplexität der Führung
➤ Wissenstransfer	➤ Eigene Ziele und Strategien können nicht unabhängig vom Kooperationspartner verfolgt werden
➤ Zugang zu neuen Ländermärkten	
➤ Verringerung der Konkurrenz	
➤ Geringeres Investitionsrisikos	
➤ Schneller Markteintritt und Rückgewinnung von Investitionskosten	

In der Fachliteratur finden sich auch weitere Vorteile für Joint Ventures, welche sich auf neue Absatzmöglichkeiten beziehen. Die folgende Tabelle zeigt die Grundstrategien für ein internationales Joint Ventures:

Tab. 4: Motive für Internationale Joint Venture (Quelle: eigene Darstellung nach Jansen, St. A.: Merger & Akquisitionen, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 5. Auflage, Wiesbaden, 2008, Seite 258ff)

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Neue Märkte	Bestehende Produkte in neuen Märkten etablieren	In einen neuen Geschäftsbereich einsteigen
Bestehende Märkte	Stärkung des bestehenden Geschäfts	Ausländische, neue Produkte am Heimatmarkt etablieren

Wie ersichtlich kann durch ein Joint Venture ein bestehendes Produkt in einen neuen Markt integriert, aber auch neue Produkte eingeführt werden. Bei bestehenden

Märkten bringt das Joint Venture eine Stärkung des Unternehmens und neue Produkte können am heimischen Markt etabliert werden.

2.2.4 Joint Ventures versus Akquisition

Hier stellt sich die Frage wann ein Joint Venture einer Akquisition bevorzugt werden soll.

Für ein Joint Venture sprechen die hohen Kosten einer Unternehmensübernahme. Zu diesem Punkt kommt der zuvor erwähnte Transaktionskostenansatz zum Tragen. Dies wird auch in der Literatur bestätigt. Die Transaktion betrifft vor allem den Leistungsabtausch zwischen den Unternehmen, wie Ressourcenübernahme, Wettbewerbsvorteil und Kostenreduktion, die in den unterschiedlichen Übernahmephasen entstehe, beispielsweise der Anpassungs- und der Durchführungsphase.

2.2.5 First- Mover- Advantage

Der Vorteil eines First-Mover-Advantages liegt darin, dass ein Produkt neu auf einem basierenden Markt eingeführt wird. Ein First-Mover bringt vor allem eine hohe Rendite und einen Marktvorsprung auf Grund des geringen Wettbewerbs. Hinzu kommen aber auch finanzielle Risiken und ein gewisser Unsicherheitsfaktor.²³ Ist ein Unternehmen besser als die Konkurrenten und kommt mit einem neuen Produkt auf den Markt, hat es einen First-Mover Vorteil. In Folge kann es höhere Preise auf sein Produkt setzen, ohne zu befürchten, von der Konkurrenz überboten zu werden. Johnson et.al.²⁴ fasst die Vorteile wie folgt zusammen:

- Neue Erfahrungswerte und Fachwissen werden rasch gewonnen;
- Die Vorteile von Massenproduktion kann früher genutzt werden;

²³ <http://www.onpulsion.de/lexikon/1555/first-mover-advantage/> (letzter Zugriff 30.12.2012).

²⁴ Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, München, Pearson Education Deutschland GmbH, S. 419.

- Neue Ressourcen, wie Rohstoffe und Fachpersonal, können früher genutzt werden;
- Die Erwerbung einer guten Reputation;
- Kunden werden rasch an das Unternehmen gebunden, indem sie Sondergenehmigungen erhalten.

Alle erwähnten Vorteile bringen dem Unternehmen Kostenersparnisse und Vorteile auf dem Markt. Aber auch die nachfolgenden Unternehmen haben Vorteile, beispielsweise den Lerneffekt. Nachfolgende Unternehmen können aus den Fehlern der First-Mover lernen und so Kosten sparen.²⁵

Insgesamt sollen die Manager die Vorteile und Nachteile des First-Movers genau einschätzen. Durch die raschen Veränderungen am internationalen Markt können sich die First-Mover keine dauerhaften Vorteile erwarten.

Das Wachstum eines Unternehmens und seiner Produkte werden eingeteilt in eine Startphase, Wachstum, Reife und Marktaustritt. Auf Grund einer relativ hohen Ausfallsquote durchlaufen nicht alle Produkte diese Phasen.

Jeder First-Mover ist im internationalen Bereich eine Herausforderung. Ziel des Unternehmens ist zu überleben und das Wachstum anzuregen. Dies betrifft vor allem die Manager und deren Fähigkeiten. Besonders in der Reifephase sollte ihr Engagement erhalten bleiben. Das Ende eines Unternehmens ist der Marktaustritt, welcher durch den Verkauf des Unternehmens, den Verkauf an die Manager oder den Gang an die Börse geschieht.²⁶

2.3 Gründe für Merger & Akquisition, M&A

²⁵ Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, München, Pearson Education Deutschland GmbH, S. 420.

²⁶ Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, München, Pearson Education Deutschland GmbH, S. 428.

In der Entwicklung eines Unternehmens ist das Wachstum ein bedeutender Faktor. Wirtschaftlich gesehen bedeuten Kauf und Zusammenschluss von Unternehmen eine Reallokation der Marktressourcen. Das Kapital betreffend können M&A als effizienzerhöhendes Instrument angesehen werden. Ein Grund für das schnelle Wachstum von M&A liegt in der Einzelwirtschaft. Insgesamt spricht man von fünf Merger-Wellen. Die folgende Tabelle zeigt deutlich welche Gründe dafür ausschlaggebend waren:

Tab. 5: Gründe der Merger-Wellen, (Quelle: eigene Darstellung, aus: Müller-Stewens G.: Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle, Stuttgart, 2000, S. 41)

Zeitraum	Strategische Zielsetzung
1. Welle 1897-1904	Vermeidung von Überkapazität und Preisverfall durch horizontale Zusammenschlüsse;
2. Welle 1916-1929	Vertikale Integration; Streben nach marktbeherrschender Position und Kontrolle des gesamten Produktionszyklus
3. Welle 1965-1969	Entstehung großer Konglomerate durch Portfolio-Erweiterung und Diversifikation (vorrangig in den USA)
4. Welle 1984-1990	„Merger-Mania“; Strategische M&A-Transaktionen; Konzentration auf das Kerngeschäft; Erschließung neuer Synergien
5. Welle 1994- 2000	Globale Mega-Deals; Fortschreitende digitale Globalisierung , Schaffung des europäischen Binnenmarktes, zunehmend wertorientierte Unternehmensführung

Die erste Merger Welle begann mit der industriellen Revolution. Das Ende kam mit dem Börsencrash im Jahre 1904. Die zweite Welle führte zu einer verstärkten Integration der Wirtschaft, und endete mit dem Börsenzusammenbruch, dem „Black Friday“. Die dritte Welle wurde mit der Einführung des Tax Reform Act von 1969 beendet. Durch die Insolvenz von mehreren Unternehmen und Kurseinbrüchen an der Börse fand auch die vierte Welle ihr Ende. Die fünfte Welle endete im Jahr 2000. Sie war gekennzeichnet durch globale Mega-Deals, fortschreitende Globalisierung und die Schaffung des europäischen Binnenmarktes.²⁷

Mittlerweile befinden wir uns nach fünf abrupt abgebrochenen Merger-Wellen bereits in der sechsten.

Neben dem Produkt- und Dienstleistungsmarkt, konnte sich auch ein Unternehmensmarkt etablieren. Dies ist der Grund für die weltweite Veränderung der Unternehmenslandschaft. Diese Veränderungen führen zu den verschiedenen Merger-Wellen.²⁸

Die Unternehmen reagieren auf den raschen Wandel der Wirtschaft weltweit, indem sie Unternehmen zukaufen, Kooperationen und Joint Ventures eingehen.

Heutzutage liegt der Schwerpunkt der Manager nicht mehr rein bei dem Streben nach nachhaltiger Unternehmensführung und Marktkapitalisierung. Verstärkt im Mittelpunkt stehen die Interessen der Anteilseigner, der MitarbeiterInnen und Kunden. So entsteht ein neues wirtschaftliches und soziales Umfeld. Wesentlich tragen die fortschreitende Digitalisierung und der Boom in der Informationstechnologie zu dieser Entwicklung bei.

²⁷ Picot G. (2008): Handbuch Mergers&Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag, S. 8

²⁸ Picot G. (2008): Handbuch Mergers & Acquisitions – Planung-Durchführung-Integration, Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag, 4. Auflage; S. 2

3 Markteintrittsstrategien

In der Literatur wird der Begriff Markteintrittsstrategie geteilt. Es handelt sich um „*die gleichzeitige und abgestimmte Entscheidung bezüglich Markteintrittsform und Markteintrittszeit*“.²⁹

3.1 Theoretische Grundlage der Markteintrittsstrategie

Die Begriffe Markteintrittsform und Markteintrittszeit müssen getrennt betrachtet werden, um so eine ideale Markteintrittsstrategie zu erreichen.

Der Simultaneintritt in wichtige Märkte führt zu einer früheren Präsenz des Unternehmens und eignet sich vor allem für den Export und die Lizenzvergabe. Konzentriert man sich bei den Ressourcen auf einen bestimmten Markt, führt dies zu einem kapitalintensiveren Markteintritt. Die sukzessive Markterschließung beginnt im am meisten versprechenden Land. Schrittweise werden dann die anderen Märkte erschlossen, sobald neue Ressourcen frei werden und eine solide Position erreicht wurde.

Eine weitere Definition gibt Scholl:

*„Internationale Markteintrittsstrategien beschreiben Muster einer systematischen und zielgerichteten Ausweitung und der fundamentalen, langfristigen Unternehmensziele auf unterschiedliche nationale Umwelten“.*³⁰

Die Definition besagt, dass eine grenzüberschreitende Unternehmenstätigkeit Grund für einen internationalen Markteintritt ist. Von Bedeutung ist der Begriff *Grenze*, da bei internationalen Markteintrittsstrategien nicht nur die Landesgrenzen gemeint sind, sondern auch politische und kulturelle Grenzen überwunden werden müssen.

²⁹ Internet: <http://www.kpmg.de/Presse/5720.htm>; Corporate Finance von KMPG, Marktforschungsinstitut Dealogic 2007 (letzter Zugriff 18.12.2012).

³⁰ Zit. Scholl, R.E. (1989): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina, K./Welge, M.K.: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart, S. 982.

Bei der Internationalisierung gibt es zahlreiche Formen. Von wichtigster Bedeutung sind die Stufen, welche das internationale Unternehmen zu überwinden hat. Das Stufenmodell³¹ basiert auf der Leistung des Managements und dem Kapitaleinsatz. Diese beiden Faktoren sind für eine selbstständige Tochtergesellschaft von großer Bedeutung, da von Stufe zu Stufe eine größere Komplexität und Markteintrittsalternativen entstehen. Aufgrund der großen Vielzahl an unterschiedlichen Modellen mit bis zu 17 verschiedenen Markteintrittsvarianten fällt es schwer, diese konkret einzuordnen.

Eine alternative Eintrittsform ist die strategische Partnerschaft, bilaterale Vertragsbeziehungen und Kooperationen. Der funktionelle Markteintritt wird durch das Hauptunternehmen am heimischen Markt gesteuert und betrifft Franchising, Export und Lizenzvergabe. Der institutionelle Markteintritt wird an das Unternehmen im Zielmarkt abgegeben und wird bei Joint Ventures, Merger & Akquisition oder Zweigniederlassungen angewendet.

3.2 Markteintrittsformen durch Joint Venture und M&A

Vorerst eine kurze Definition der beiden Begriffe nach Apfelthaler:

„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.“

„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.“

³¹ Zit. Apfelthaler, G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten, München: Manz Verlag, S. 14.

Bei dem Markteintritt durch Joint Ventures und M&A steht nicht das Stammunternehmen im Vordergrund sondern das Unternehmen im Zielmarkt. Bei den institutionellen Markteintrittsformen kommt es einerseits zur Neugründung eines Unternehmens und bei M&A wird die Übernahme eines bestehenden Unternehmens am Zielmarkt durchgeführt. Dies ist die strategische Markteintrittsvariante.

Kooperationen, Joint Ventures und M&As werden in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen eingesetzt:

- Forschung und Entwicklung bei fehlendem Know-how und Technologie, und die Nutzung von Synergiepotenzial;
- Produktion und Logistik zur Nutzung von Vorteilen, wie fachgerechtes Fertigungs-Know-how oder zur Kostenminimierung;
- Marketing und Vertrieb zur Erreichung von Vorteilen bei der Ausdehnung des Marktes und durch das Anpassen an lokale Gegebenheiten, um so wettbewerbsfähig zu bleiben.³²

Joint Ventures und M&As sind Markteintrittsformen, die sich zur Minimierung des finanziellen Risikos eignen und bei Marktschwierigkeiten, wie gesetzliche Bestimmungen, die oft eine Alleinunternehmergründung unmöglich machen. Ein wichtiger Faktor für ein Joint Venture ist auch das Markt Know-how des neuen Partners in einer fremden Kultur.³³

Die Gründe für einen Markteintritt durch ein Joint Venture oder M&A sind vielfältig. Ein wichtiger Punkt ist die Kostenreduktion bei den Arbeitsplätzen, sowie die Vermeidung von Konkurrenz. Zu erwähnen sind auch vertikale und horizontale Verbindungen, um so langfristig Austauschbeziehungen zu etablieren. Der Wissenserwerb und Wissenstransfer im Unternehmen sichert die Wettbewerbsfähigkeit. Daher kommt es oft zu einem Zukauf und zum Austausch von

³² Apfelthaler, G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten, München: Manz Verlag, S.75.

³³ Apfelthaler, G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien- Unternehmen auf Weltmärkten, München: Manz Verlag, S. 76ff .

Wissen, da diese Ressource knapp ist, wie auch der Zeitfaktor und die Kompetenzen. Auch die Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner, der am Markt bereits etabliert ist, erleichtert den Markteintritt zusätzlich. In manchen Ländern sind Joint Ventures die einzige Möglichkeit eines Markteintrittes, um so die rechtlichen Barrieren zu umgehen. Zwischen den Unternehmen kommt es häufig zu einer Umverteilung der Risiken und so zur Risikominimierung.³⁴

Um die Marktsituation im Zielmarkt zu analysieren, wird eine SWOT-Analyse durchgeführt. Hierbei werden interne und externe Bedingungen analysiert. Zusätzlich werden die Stärken und Schwächen den Chancen und Risiken gegenübergestellt.³⁵ Des Weiteren werden die Rahmenbedingungen und die Möglichkeiten der Unternehmungsgründung genau betrachtet und die Faktoren von Marktwachstum, Potenzial und Konkurrenz näher analysiert. Die Vor- und Nachteile eines Markteintritts durch Joint Ventures und M&A werden in der Folge aufgezeigt:

Tab. 6 Vor- und Nachteile eines Joint Ventures (Quelle: eigene Darstellung, nach Apfelthaler G., Vuong M. *Going International – für Technology Start-Ups*; WKO Außenwirtschaft Österreich –S. 41ff)

Vorteile	Nachteile
➤ Risikominimierung und geteilte Verantwortung ➤ Rascher und kostengünstiger Transfer von lokalem Marktwissen sowie Technologie Know-how ➤ Überwindung von Handels- und Investitionshemmnissen ➤ Überwindung von Kapazitätsengpässen im Heimatstaat ➤ Nutzung von Kostenvorteilen im Gastland ➤ Zugriff auf ausgebildete, personelle Ressourcen zu	➤ Koordinationsproblem und Interessenskonflikt ➤ Mitunter geringere Steuerungsmöglichkeit ➤ Schwierig zu erreichenden Corporate Identity ➤ Mangelnde Identifikation mit dem Stammunternehmen bei lokalem Personal und Konsumenten ➤ In manchen Ländern vorgeschriebener Beteiligungsanteil des lokalen Partners ➤ Oft schwieriger Konsens über

³⁴ Apfelthaler G. (2008): *Management internationaler Geschäftstätigkeit*; 2. Auflage; Springer Verlag Wien, New York, S. 363.

³⁵ Apfelthaler G. (1999): *Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten*, München: Manz Verlag; S. 76ff.

- | | |
|--|---|
| <p>geringen Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rascher und kostengünstiger Zugriff zu etablierten Distributionskanälen ➤ Gründung eines neuen Unternehmens ohne Altlasten (Vorteil des Joint Venture gegenüber M&A) | <p>Verteilung der Rechte und Pflichten</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generelles Investitionsrisiko ➤ Aufwendige und teure Vertragsgestaltung ➤ Übernahmen von bestehenden „Altlasten“ bei M&A |
|--|---|

4 Marktanalyse OMV

Die OMV ist, mit der Zentrale in Wien, ein gut etabliertes, internationales Öl- und Gasunternehmen. Es das größte börsennotierte Unternehmen in Österreich. Im Jahre 2011 konnte ein Umsatz von über 34 Milliarden Euro erzielt werden. Der MitarbeiterInnenstand beträgt weltweit circa 30.000.³⁶ Es ist tätig in der Exploration & Produktion, Gas & Power, sowie Raffinerien & Marketing.

4.1 Geschichte der OMV

Bereits im Jahre 1956 wurde die *Österreichische Mineralölverwaltung Aktiengesellschaft* gegründet. Sie bezieht sich auf die von der ehemaligen sowjetischen Besatzungsmacht kontrollierten *Sowjetischen Mineralölverwaltung*. Mittlerweile ist die OMV in der Exploration und Produktion, Gas und Power, wie auch in der Raffinerie und dem Marketing tätig³⁷.

Bereits 1960 konnte in Wien Schwechat die Raffinerie in Betrieb gehen. Im Jahre 1987 begann der erste Börsengang eines verstaatlichten Unternehmens in Österreich und 15% des Unternehmens wurden privatisiert. Die OMV stieg zusätzlich

³⁶ Financial Times Deutschland, 23. September 2011, S. 5.

³⁷ Falls nicht anders angegeben wurden sämtliche historische Daten folgender Seite entnommen: http://www.omv.at/portal/01/at/omv_at/Ueber_OMV/Konzerninformation (letzter Zugriff 16.12.2012).

mit 25 % beim dänischen Kunststoffkonzern Borealis ein³⁸. Die erste Tankstelle nahm 1990 ihren Betrieb in Wien auf und auch die *Chemie Linz (Holding) Gruppe* wurde übernommen.

Die Globalisierung der OMV setzte sich 1994 fort, als die *International Petroleum Investment Company, IPIC*, aus Abu Dhabi mit 19,6 % einstieg. Ab dem Jahr 2000 wurde die OMV auch in osteuropäischen Staaten tätig, beginnend mit dem Erwerb von 10% an der MOL, dem ungarischen Mineralölkonzern. Ab 2003 wurde das Tankstellennetz weiter ausgebaut.

Ein internationaler Durchbruch gelang der OMV 2004 mit dem Erwerb von 51% der Aktien des rumänischen Gaskonzerns *Petrom*. Im selben Jahr wurde die Hälfte der Tochtergesellschaft Agrolinz Melamine International GmbH an die IPIC verkauft. Anschließend erwarb die OMV 34% des türkischen Erdölkonzerns *Petrol Ofisi*. Eine angestrebte Fusion scheiterte allerdings im Jahre 2006. Auch ein Übernahmeangebot von Seiten der OMV an die MOL scheiterte und die OMV verkaufte ihre Anteile. Mittlerweile hält das Unternehmen aber 97% der türkischen Ofisi.

Seit dem Jahre 2011 will die OMV nicht mehr in den Ausbau des Tankstellennetzes investieren, sondern vermehrt in die Förderung von Erdgas und Erdöl. Zurzeit betreibt die OMV fünf Raffinerien mit 4.700 Tankstellen international und konzentriert sich auf die Förderungen in Wien-Schwechat, Petrom in Rumänien, und in Bayern, in Burghausen Neustadt und Vohburg. Im Gasbereich liegt die Konzentration auf den Pipelines nach Deutschland, Österreich und Italien. Der Vertrieb erfolgt über EconGas, ein Joint Venture mit österreichischen Betrieben. Das Gas aus Russland wird in Baumgarten an die MACH in das österreichische Netz geleitet.

In Zukunft wird bei der OMV die Exploration und Förderung von Erdgas und Erdöl einen größeren Stellenwert als bisher einnehmen. Auch im Bereich des Gases, von der Gewinnung bis zur Transportation strebt das Unternehmen ein starkes

³⁸ Fischer, Klaus/Rosenkranz, Clemens/Rudorfer, Silke (Hrsg.) (2012): Handbuch Energiepolitik Österreich, Wien, Lit. Verlag, S. 134.

Wachstum an. Dies soll vor allem durch die Nabucco-pipeline gelingen, welche Gasfelder am Kaspischen Meer, im Mittleren Osten, der Türkei über Baumgarten mit Österreich verbindet. Von letzterer Basis erreicht die OMV gesamt Europa. Auch Raffinerien und Marketing bleiben ein wichtiger Geschäftsbereich.

Laut Gerhard Roiss, damaliger Chef der OMV, könnte das Nabucco-Projekt noch mehrere Partner erhalten. Bayerngas prüft erst einen Einstieg. Aber auch das Shah-Deniz-Konsortium aus Aserbaidshan, welches ein riesiges Erdgasfeld fördert, hat Interesse an der Nabucco bekundet. Es besteht aus den Unternehmen Total, Eni, BP, Statoil und der aserbaidshanischen Firma Socar. Ziel ist der Verkauf des Erdgases nach Europa, aber die Route ist nach wie vor nicht geklärt. Eine Entscheidung sollte zu Beginn von 2013 fallen³⁹.

4.2 Kritik an der OMV

Die OMV stand wiederholt wegen ihres Engagements im Sudan in der Kritik.⁴⁰ Nach der Unterzeichnung eines Vorvertrages mit der National Iran Oil Company im Jahre 2007, soll das Geschäftsvolumen in den nächsten 25 Jahren über 22 Milliarden Euro betragen. Die Regierung in Österreich sieht dem Vertrag wohlwollend entgegen, um so von der russischen Regierung mehr Unabhängigkeit zu erhalten.⁴¹ Die US-Regierung und andere Organisationen übten jedoch massive Kritik. Die OMV besteht jedoch auf diesem Vertrag, um sich mehr Unabhängigkeit von Russland zu sichern.⁴²

³⁹ OMV kann sich neue Nabucco-Partner vorstellen, In: Wirtschaftsblatt, 2.1.2013, in: <http://wirtschaftsblatt.at/home/boerse/wien/1272184/OMV-kann-sich-neue-NabuccoPartner-vorstellen> (letzter Zugriff 22.12.2012).

⁴⁰ Schneider, Phillip-Stefan (2004): Engagement Multinationaler Unternehmen in Krisenregionen. Am Beispiel der OMV im Sudan, Diplomarbeit, Universität Wien.

⁴¹ Wirtschaftsblatt, 25.4..2007: Gusenbauer und Schüssel für OMV/Iran-Projekt, in: <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1010911/index> (letzter Zugriff 27.12.2012).

⁴² Auer, Matthias (2008): OMV: Erst das Fressen, dann die Moral, in: die Presse, 14.05.2008, in: http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/383780/OMV_Erst-das-Fressen-dann-die-Moral?_vl_backlink=/home/index.do (letzter Zugriff 27.12.2012).

5 Russland

Da Russland als Untersuchungsobjekt im Vordergrund steht, erfolgt vor der empirischen Analyse ein Überblick über die europäisch-russische Energiepolitik, aber auch über die geplanten Energieabkommen zwischen der OMV und Russland. Zwar steht die Energiepolitik zwischen Europa und Russland im Mittelpunkt der Diskussion, betrifft aber auch die OMV als eines der führenden Gasunternehmens Europas.

5.1 Europäisch-russische Energiepolitik

Die Zusammenarbeit zwischen Russland und Europa basiert auf dem im Jahre 1994 unterzeichneten und 1997 in Kraft getretenen Partnerschafts- und Kooperationsabkommen, kurz PKA. Die Energiepolitik hat nur einen Teilbereich des Abkommens inne. So konnten mehrere Ausschüsse zwischen den Regierungen, auf Ministerebene und Expertenebene etabliert werden. Im Jahre 2003 wurde eine verstärkte Zusammenarbeit in den Bereichen Außenpolitik, Bildung, Forschung und Kultur geschaffen.⁴³ Nach Stykow werden die „*vagen Formulierungen ohne konkrete Handlungsempfehlungen*“⁴⁴ heftig kritisiert. Das Hauptproblem liegt in den vagen Interpretationen und Widersprüchlichkeiten.

5.1.1 Die Energie-Charta (ECT)

„(The Energy Charter Treaty) provides multilateral framework for energy cooperation (...) (T)he strategic value of these rules is likely to increase in the context of efforts to build a legal foundation for global energy security, based on principles of open, competitive markets and sustainable development. (...) The fundamental aim of the

⁴³ Stykow, Petra (2008): Die Europäische Union und Russland, in: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Die Europäische Union. Politisches System und Politikbereiche, Bonn, S. 652.

⁴⁴ Stykow, Petra (2008): Die Europäische Union und Russland, in: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Die Europäische Union. Politisches System und Politikbereiche, Bonn, S. 652.

*Energy Charter Treaty is to (...) minimize the risks associated with energy-related investments and trade.*⁴⁵

Nach dem Zerfall der ehemaligen Sowjetunion reagierte Europa rasch mit einer neuen Energiestrategie, die alle GUS-Staaten betrifft, um die europäische Energieversorgung zu sichern, der bereits von 51 Ländern unterzeichnet wurde. Das Hauptziel ist die Risikominimierung bei energieverbundenen Investitionen. Russland sieht im Energievertrag jedoch wirtschaftliche und politische Nachteile.

5.1.2 Der europäisch-russische Energiedialog

Um die Streitpunkte zu verringern wurde von der Europäischen Union ein Energiedialog mit Russland angestrebt. Zu den Hauptzielen zählen die Reduktion des Energieverbrauchs, ein Technologieaustausch und die weitere Zusammenarbeit in Forschung und Technologie, um die Energieeffizienz zu erhöhen. Des Weiteren sollen die europäischen und russischen Strom- und Energienetze zusammengeschlossen, sowie die Erneuerung der Transport- und Produktionsinfrastruktur durchgeführt werden. Der russische Energiemarkt soll für europäische Investitionen geöffnet und die Vereinigung des europäischen und russischen Wirtschaftsraumes erleichtern. Dazu gehören die Öffnung des russischen Energiemarktes, die Verbesserung der Infrastruktur, das Näherrücken des europäischen und russischen Wirtschaftsraumes und die Erleichterung der gesetzlichen Barrieren⁴⁶. Für die Praxis bedeutet dies den Ausbau der Pipelinenetze eine Verstärkung der Rechtssicherheit und somit die Schaffung der rechtlichen Grundlagen für Joint Ventures. Nach Linkeseder sollen zusätzlich die Umweltschutzmaßnahmen in Russland verbessert werden.⁴⁷ Der von der EU

⁴⁵ Zit. The Energy Charter Secretariat 2004, in: Linkeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Dissertation, Universität Wien, Wien, S. 15.

⁴⁶ Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Diplomarbeit. Universität Wien, Wien, 2007, S. 63.

⁴⁷ Linkeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Diss. Universität Wien, Wien, 2008, S. 79f.

begonnene bilaterale EU-Dialog dient dazu, Russland von der Energiecharta und deren Inhalten zu überzeugen.⁴⁸

Die inhaltliche Ähnlichkeit des Energiedialogs mit dem Energiecharta Vertrag sind offensichtlich. Ziel der EU war es wohl, mit den erneut aufgenommenen bilateralen Gesprächen, Russland über einen anderen Weg von den Inhalten des Energiechartavertrags zu überzeugen.⁴⁹

5.2 Interessenskonflikte

Die politischen und auch historischen Spannungen zwischen Europa und Russland sollen hier nicht näher diskutiert werden. Das folgende Unterkapitel betrifft nur die Spannungen am Energiemarkt zwischen Europa und Russland.

5.2.1 Spannungen zwischen Ost und West

Zwischen Europa und Russland kollidieren die Interessen in den ehemaligen kommunistischen Ländern Osteuropas, da keiner auf einen wirtschaftlichen und politischen Einfluss verzichten möchte. Russland betont seinen Machtanspruch auf die angrenzenden Länder als besondere „*Interessenszone*“.⁵⁰ Beleg dafür sind der Gasstreit in der Ukraine im Jahre 2006 und der Georgienkrieg 2008, die zu einer Instabilität dieser Region entscheidend beitrugen. Für Russland ist der steigende Einfluss der EU in der Ukraine unerwünscht. Im Zuge des Gasstreits zwischen Russland und der Ukraine kam es zu einer Gaslieferbarriere an die EU. Dieser erweckte das Bewusstsein und die Sensibilisierung der EU auf die Abhängigkeit von russischem Gas und die damit bestehenden Versorgungsprobleme für Europa. Daher versuchen beide Länder die konfliktreichen Gegenden zu vermeiden und neue

⁴⁸ Linskeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Diss. Universität Wien, Wien, 2008, S. 96f.

⁴⁹ Linskeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Diss. Universität Wien, Wien, 2008, S. 96ff.

⁵⁰ Kirchengast, Josef (2009): EU-Bericht: Georgien begann Krieg nach Provokationen, in: Der Standard vom 01.10.2009, S. 3.

Absatzpartner zu finden, wie die OMV in Afrika und Zentralasien, Russland in China, Korea und Japan.⁵¹

Casny sieht den Kern des Problems um den Energiestreit zwischen Europa und Russland bei überzogenen politischen und wirtschaftlichen Machtansprüchen oder Aggression der Russen gegen Europa. Zwar mag historisch gesehen der Machtkampf zwischen Europa und Russland stimmen, sollte aber nicht in den derzeitigen politischen Machtspielen in eine einfache Schablonierung gestellt werden. Russland und die EU sollten als gleichgestellte Großmächte im Kampf um ihre eigenen momentanen Interessen am Wirtschaftsmarkt gesehen und analysiert werden. Betrachtet man den Konflikt um die Ukraine sollte berücksichtigt werden, dass die Ukraine sich weigerte, den erhöhten Marktpreis zu bezahlen, den sowohl Europa, als auch Russland und die WTO bereits seit langem fordern.⁵²

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Rolle Russlands als Einzelkämpfer zu Gunsten seiner Machtansprüche differenziert betrachtet werden sollte und einer objektiven Beurteilung bedarf. Betreffend der OMV handeln beide Vertragspartner eigennützig und sind bestrebt, einen freien Zugang auf die globalen Energiemärkte zu schaffen, ohne jedoch extreme Risiken eingehen zu müssen.

5.2.2 Wirtschaftliche Nachteile für Russland im liberalisierten Markt

Das größte Problem in der Energiepolitik zwischen Russland und der EU stellt die Forderung Europas nach einem unabhängigen internationalen und vor allem einheitlichen Energiemarkt dar. Somit sollten sich die Preise, Pipelinebauten und die Erschließung und Förderung neuer Erdöl- und Erdgasfelder, ganz dem privaten Markt unterliegen. Russland und Gasprom würden somit die Inhalte der Energiecharta anerkennen müssen und ihre Monopolstellung am internationalen Markt verlieren. Damit würde die russische Regierung ihr stärkstes politisches Druckmittel im Moment hergeben. Russland hingegen befürchtet mit der Aufgabe

⁵¹ Kirchengast, Josef (2009): EU-Bericht: Georgien begann Krieg nach Provokationen, in: Der Standard vom 01.10.2009, S. 6f.

⁵² Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Dipl.-Arb. Universität Wien, Wien, 2007, S. 76.

dieser Monopolstellung auf den Export von Rohstoffen, langfristig wirtschaftliches Schäden zu erleiden, da es nach wie vor zu den wirtschaftlich unterentwickelten Volkswirtschaften zählt. Als Folge fürchten sie auf Grund des Kapitalzuflusses ausländischer Rohstoffkäufer eine Teuerung der einheimischen Güter und langfristig den Verfall der eigenen Industrie.⁵³ Russland befürchtet somit seine Degradation als Rohstofflieferant.⁵⁴ Daher liegt es im Interesse der russischen Regierung, ihre eigene industrielle Produktion verstärkt zu fördern. Casny sieht bereits Anzeichen einer negativen Entwicklung des russischen Wirtschaftsmarktes:

„Die Inflation stieg, Importe wurden billiger und die eigene produzierte Industrie hat Marktbehauptungsprobleme.“⁵⁵

Zwar ist jedoch diese Aussage gerechtfertigt, jedoch darf nicht vergessen werden, dass auch die russische Gasprom auf den Europäischen Markt drängt. Dies führt zu einer gegenseitigen eher feindseligen Haltung in Bezug auf den internationalen Gasmarkt beider Seiten. Eine erste Öffnung des europäischen Marktes gewährte der Energiekonzern ENI, der Gasprom Anteile am italienischen Energiemarkt gewährte. So würde eine Öffnung des europäischen Marktes eher eine positive Strategie entwickeln, da sich beide Seiten enger miteinander verbinden würden und Russlands Interesse an einer Zulieferung von Erdgas an den europäischen Markt gestärkt würde.⁵⁶

5.2.3 Ideologische Diskrepanzen

Sowohl Russland als auch die EU haben unterschiedliche Vorstellungen, wie das angestrebte Ziel eines einheitlichen Energiemarktes erreicht werden könnte, da Russland nach wie vor auf einen starken Staat setzt, Europa jedoch auf die freien

⁵³ Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Dipl.-Arb. Universität Wien, Wien 2007, S. 68.

⁵⁴ Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Dipl.-Arb. Universität Wien, Wien 2007, S. 68.

⁵⁵ Zit. Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Dipl.-Arb. Universität Wien, Wien 2007, S. 68.

⁵⁶ Linskeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Dissertation, Universität Wien, Wien, S. 75.

Kräfte des internationalen Marktes. Ein wichtiger Streitpunkt sind die unterschiedlichen Definitionen des Begriffes *Demokratie*. Russland strebt eine souveräne Demokratie an, was bedeutet, dass sich die russische Regierung keine politischen Strukturen oder Wertnormen anderer Staaten aufzwingen lässt und sich als eigenständige Weltmacht sieht.⁵⁷ Russland beharrt eher auf einem Austausch von Leistungen, in dessen Zuge er sich seine Stärke behalten kann.

In Bezug auf Joint Ventures kann in Russland dabei auf unterschiedliche Varianten zurückgegriffen werden. Das russische Joint Venture ermöglicht einem ausländischen und einem russischen Partner ein Joint Venture zu gründen, wobei das russische Recht gilt und nicht einer ausländischen Jurisdiktion unterliegt. Dies entspricht den politischen Agitationen Russlands, die eigene Staatsmacht nicht zu schwächen. Der Vorteil liegt in der raschen bürokratischen Abwicklung, der Nachteil allerdings, dass bei Rechtsfragen das russische Recht zur Geltung kommt.⁵⁸

Eine weitere Variante bildet die Gründung eines Joint Ventures mit einer beliebigen Jurisdiktion. Zur Geltung, die in Russland eine operative Gesellschaft gründet und der einzige Gesellschafter ist. Meistens wird eine aus steuerrechtlichen Gründen günstige Jurisdiktion, wie beispielsweise Zypern, gewählt. Der Vorteil ist der größere Freiraum für den europäischen Partner in Bezug auf die Gerichtsbarkeit. Der Nachteil liegt in der Unübersichtlichkeit des Managements, welches auf zwei Gesellschaften aufgeteilt wird. Auch in Russland kann es Probleme bei der Durchsetzung ausländischer Gerichtsentscheide geben.⁵⁹

Zusammenfassend kann gesagt werden, man kann in Russland ein Joint Venture neu gründen, oder bestehende Anteile erwerben. International bevorzugt wird, dass ein russischer Partner ein Joint Venture errichtet. Ausländische Partner können daran Anteile erwerben. Um zu untersuchen, welche Formen des Joint Ventures die

⁵⁷ Stykow, Petra (2008): Die Europäische Union und Russland, in: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Die Europäische Union. Politisches System und Politikbereiche, Bonn, S. 650.

⁵⁸ Rödl et. al. (2010): Joint Ventures in Russland, in: www.owc.de/downloads/18112010_DE_jointventures.pdf, S. 2. (letzter Zugriff 6.1.2013).

⁵⁹ Rödl et. al. (2010): Joint Ventures in Russland, in: www.owc.de/downloads/18112010_DE_jointventures.pdf, S. 2. (letzter Zugriff 20.12.2012).

OMV in ihrer Zusammenarbeit mit Russland bevorzugt, beziehungsweise anstrebt, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

5.3 Bilaterale Verträge: Der Energietransfer nach Europa

In diesem Kapitel werden die laufenden bilateralen Pipeline Projekte zwischen europäischen Unternehmen und Russland analysiert und auf ihren Wert für die europäische Energieversorgung geprüft. Näher behandelt werden das deutsch-russische North Stream Projekt, das South Stream Projekt der italienischen ENI und Gasprom, sowie dessen österreichische Konkurrentin, die Nabucco Pipeline. Nabucco gilt als solidarisches Europa-Unternehmen, da neben der österreichischen OMV und der ungarischen Mol auch die Türkei, Bulgarien und Rumänien daran beteiligt sind.⁶⁰

5.3.1 Das South Stream- und das Nabucco Pipeline Projekt

Ein wichtiges bilaterales Projekt von Russland unter der Beteiligung der OMV ist der Bau der *South Stream Pipeline* mit der italienischen ENI unter Beteiligung von Griechenland.⁶¹ Diese soll russisches Erdgas über Bulgarien und Griechenland nach Italien transportieren. Obwohl es Einwände europäischer Mitgliedstaaten gibt, begrüßt die Europäische Kommission dieses Projekt, um die steigende Gasnachfrage in Europa zu sichern. Der Ausbau der Pipelines nach Europa wird von Seiten der EU nicht unbedingt begrüßt, da die angestrebte Importabhängigkeit von Russland nicht erreicht werden kann.

Diesbezüglich versucht das *Nabucco Pipeline Projekt* der OMV einen wesentlichen Beitrag zur Entspannung der Energielieferanten beizutragen. Die OMV strebt einen Erdgasbezug aus Aserbaidshan, dem Irak und Iran an, welche politisch jedoch die

⁶⁰ Szemeliker, Leo (2009): „Nabucco-Projekt wurde immer politischer“, in: Der Standard vom 13.07.2009, S. 19.

⁶¹ Gottschlich, Jürgen (2009): Grünes Licht für Projekt South Stream, in: Der Standard vom 7.08.2009, S. 4.

Interessen zwischen China und Russland verfolgen. Besonders Russland hat sich weitreichende Rechte an zentralasiatischen Gasfeldern gesichert.⁶²

Ein Projekt die OMV betreffen ist die Nabucco Pipeline, welche vom zentralasiatischen Raum, sprich Aserbaidschan, Turkmenistan, aber auch Irak und Iran, über die Türkei, Bulgarien und Rumänien nach Ungarn und Österreich führen soll. Obwohl die Inbetriebnahme für das Jahr 2014 geplant ist, fehlen noch notwendige Lieferverträge und Investitionen. Neben Europa, besonders der österreichischen OMV, erheben auch Russland China ihre Interessen am zentralasiatischen Erdgasmarkt. Für Europa ergibt sich eine schwierige Situation, denn die

„(...) Gassupermacht muss derzeit Gas aus Zentralasien importieren, um Lieferverträgen nachkommen zu können.“⁶³

Russland ist im Kauf der zentralasiatischen Gasfelder der EU voraus. Die OMV als Hauptinteressent nimmt die ungarische Mol und die Erdgasreserven im Iran und Irak als Partner ins Visier. Die politischen Probleme der Regionen dürfen jedoch nicht vergessen werden. Auf diese soll jedoch nicht näher eingegangen werden.⁶⁴ Der österreichische Bundeskanzler Werner Faymann sagte, dass Nabucco

„(...) „ein wirtschaftliches Projekt ist, keine politische Unternehmung gegen andere Staaten“.⁶⁵

Aus diesem Grunde ging die OMV ein Joint Venture ein. Auch ihre Partner Botas, Bulgargaz, Transgaz und MOL unterzeichnete dieses Joint Venture, um die Nabucco zu realisieren. Dadurch wurden auch die rechtlichen Hindernisse übergangen. In

⁶² Linskeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Dissertation, Universität Wien, Wien 2008, S. 111.

⁶³ Zit. Szemeliker, Leo (2009): „Nabucco-Projekt wurde immer politischer“, in: Der Standard vom 13.07.2009, S. 19.

⁶⁴ Schnauder, Andreas (2009): Viel Pomp für eine Gasleitung, in: Der Standard vom 13.07.2009, S. 20.

⁶⁵ Zit. Szemeliker, Leo (2009): „Nabucco-Projekt wurde immer politischer“, in: Der Standard vom 13.07.2009, S. 19.

Folge wurde im Jahre 2004 die Nabucco Company Pipeline Study GmbH gegründet und anschließend die Nabucco Pipeline International Ltd., wodurch auch die Geschäftsbereiche der OMV erweitert wurden.⁶⁶ Die OMV trägt nun die Hauptverantwortung für die Nabucco Pipeline.

5.3.2 Aserbaidshan

Im Vordergrund der Realisierung der Nabucco stehen die Erdgasfelder in Aserbaidshan. Hauptziel sind die Gasfelder in Shah Deniz, wo gewaltige Reserven liegen sollen:

„Shah Deniz alone is estimated to contain 1 tcm (1 Billiarde Kubikmeter,) of gas and has 450 bcm (450 Milliarden Kubikmeter) of proven reserves. The field is being developed by a consortium led by BP Amoco (...).“⁶⁷

Eine provisorische Infrastruktur ist vorhanden, *„deren Kapazität im Endausbau bei 20 Milliarden Kubikmeter liegen soll“⁶⁸*, welche über den Kaukasus mit der Nabucco-Pipeline verbunden werden soll.⁶⁹

Trotz aller positiven Voraussetzungen werden jedoch die Gasreserven *„auch nach der geplanten Expansion des ShahDeniz-Feldes (Shah Deniz 2) nicht ausreichen, um Nabucco rentabel zu machen“⁷⁰*. Ein Grund dafür ist die Verpflichtung Aserbaidshans an andere internationale Gaslieferungen und in Folge nicht die ganze Lieferkapazität garantiert werden kann. Für die Nabucco Pipeline bleibt Aserbaidshan für die EU dennoch interessant:

⁶⁶ Unternehmen – Joint Venture für Nabucco, in: http://www.energiemarkt-medien.de/free-archive.html?tx_freearchive_a%5Baction%5D=feView3&tx_freearchive_a%5Bcontroller%5D=Freearchive&tx_freearchive_a%5Bnews_id%5D=1851&cHash=062267ed9ce974b83b4376710f0aa0c1 (letzter Zugriff 12.12.2012).

⁶⁷ Zit. Norling, Niklas (2007): Gazprom's Monopoly and Nabuccos's Potentials: Strategic Decisions for Europe, Washington DC: Johns Hopkins University, Silk Road Studies Program, and S. 22.

⁶⁸ Götz, Roland (2009): Irrtümer der europäischen Energiedebatte, in: Osteuropa, Energie Dossier 2009, S. 17.

⁶⁹ Götz, Roland (2009): Irrtümer der europäischen Energiedebatte, in: Osteuropa, Energie Dossier 2009, S. 17.

⁷⁰ Malek, Martin (2009): Die Energiesicherheit der EU bis 2030. Unter besonderer Berücksichtigung der Region des Kaspischen Meeres, Wien: Landesverteidigungsakademie, S. 12.

„Als Öl- und Gasproduktions- und -transitland spielt Aserbaidshan (...) eine zentrale Rolle, unter anderem durch die Eröffnung alternativer Transportrouten für Energieressourcen vom Kaspischen Meer und Zentralasien nach Europa.“⁷¹

Daher wurde dem Aserbaidshan im „Zeitraum 2007-2013 (...) hauptsächlich im Rahmen des neuen Europäischen Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstruments (ENPI) (...)“⁷² finanzielle Unterstützung in Aussicht gestellt.

Aserbaidshans Exporte bestehen zu 90 Prozent aus Öl- und Gaslieferungen, wobei die Bevölkerung vom Reichtum der Rohstoffe kaum profitiert.⁷³ Als Ursache gilt dies Korruption im Lande:

„Corruption is a major obstacle, with government officials rarely held accountable for corrupt practices (...). Corruption is also deeply entrenched in society, and by a number of measures it is increasing as the vast proceeds from the country's burgeoning energy industry flow into the government's coffers, creating new and more expansive opportunities for graft. Azerbaijan was ranked 150 out of 179 countries surveyed in Transparency International's 2007 Corruption Perceptions Index.“⁷⁴

Im Jahre 2011 gelang es der EU ein Übereinkommen mit der aserbaidshanischen Regierung zu erwirken, in dem sich Aserbaidshan verpflichtet, genügend Gas zur Verfügung zu stellen, um den Aufbau der Pipeline zu gewährleisten und Russland zu umgehen.⁷⁵

⁷¹ Zit. Europäisches Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument Aserbaidshan. Länderstrategiepapier 2007 – 2013 (2007), S. 5.

⁷² Zit. Europäisches Nachbarschafts- und Partnerschaftsinstrument Aserbaidshan. Länderstrategiepapier 2007 – 2013 (2007), S. 5.

⁷³ Busse, Uwe (2006): Das perfekte Rohr, in: Follath, Erich/Jung, Alexander (2006): Der neue Kalte Krieg. Kampf um die Rohstoffe, München : Deutsche Verlags Anstalt, S. 59.

⁷⁴ Zit. Freedomhouse 2008: Azerbaijan (2008), in:
<http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=22&year=2008&country=7346> (letzter Zugriff 30.12.2012).

⁷⁵ Grimm Oliver (2011): Energiekommissar Oettinger: 'OMV muss sich bewegen', in: Die Presse, 3. Februar 2011, in:
http://diepresse.com/home/wirtschaft/630606/Energiekommissar-Oettinger_OMV-muss-sichbewegen?_vl_backlink=/home/index.do (letzter Zugriff 5.1.2013).

5.3.3 Kulturelle Probleme bei Multi National Cooperations (MNC)

Kulturelle Probleme treten durch die fortschreitende Internationalisierung bei allen Unternehmen mehr oder weniger stark auf, teils auch abhängig von den jeweiligen Partnerstaaten. Der Begriff Kultur an sich umfasst nach Hansen alles vom Menschen Geschaffene⁷⁶. Eine einheitliche Definition für Kultur konnte nicht gefunden werden.

Für diese Arbeit am besten geeignet ist die Definition von Prott, der Kultur als „ (...) *die Art und Weise (...) wie Menschen leben und arbeiten*“⁷⁷ sieht.

Nach dieser Aussage ist die Kultur auch in der MitarbeiterInnenführung zu berücksichtigen. Die Kultur bestimmt das Verhalten innerhalb eines Unternehmens,⁷⁸ und somit auch die Motivation der MitarbeiterInnen.⁷⁹ Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Kommunikation, welche unter sprachlichen Barrieren oft leidet. So werden den MitarbeiterInnen Kultur, Visionen, Strategien und Kompetenzen oft über Symbole vermittelt. Die MitarbeiterInnen müssen jedoch in der Lage sein, diese auch zu verstehen und durch sie zu kommunizieren. Eine angestrebte kulturelle Veränderung im Unternehmen ist daher nur langfristig möglich. Daher sollte der Führungsstil auch an das jeweilige Land angepasst werden. In Folge kann es bei der angestrebten Zielerreichung zu zeitlichen Verschiebungen und Kommunikationsdefizite kommen.⁸⁰

⁷⁶ Hansen, Klaus P. (2003): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung, Tübingen, Basel, 3. Auflage, S. 19.

⁷⁷ Zit. Prott, J. (2004): Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag. Begriffliche Zusammenhänge und empirische Erkenntnisse, München, S. 14.

⁷⁸ Dülfer, E. (2001): Internationaels Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 6. Aufl. München, Wien, S. 457.

⁷⁹ Schern, E./Süß, Stefan (2001) Internationaels Management. Eine funktionale Perspektive, München, S. 296

⁸⁰ Keller, E. (1995): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10, 2. Aufl. Stuttgart, Sp. 1397-1406.

6 Empirische Analyse

Zielsetzung des empirischen Teils ist die Beantwortung der in der Einleitung formulierten Forschungsfrage.

6.1 Methodik

Zur Datenerhebung für die vorliegende Studie hat der Autor die Form von Interviews gewählt. Diese *qualitative Erhebungsmethode* hat sich bei der Bearbeitung zu Forschungen und Datenerhebung im medizinischen Bereich auf der interaktionalen Ebene bereits bewährt. „Der qualitativ-verstehende Ansatz „versteht“ sich dabei immer dahingehend, Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur analysieren zu können, sondern sich in sie *hineinzuversetzen*, sie *nachzuerleben* oder sie zumindest nacherlebend sich vorzustellen.“⁸¹

Eine *quantitative Erhebung* hat der Autor vermieden, um im Rahmen der Gespräche den ManagerInnen die Möglichkeit zu bieten, das vorliegende Thema tiefgründig zu betrachten und ihre Perspektiven, Erfahrungen und Anliegen schildern zu können. Die „Beweglichkeit“ des Denkens und der Sprache kommen in den Interviews besonders zur Geltung.

Für die Ausarbeitung der im persönlichen Gespräch geführten Interviews wurde die qualitative Interviewtechnik, besonders das problemzentrierte Interview nach Mayring, herangezogen⁸². Er sieht in der humanwissenschaftlichen Forschung den Menschen als Subjekt. Dieser ist Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen. Mayring gibt dabei drei Richtlinien an:

⁸¹ Mayring, Ph. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 10. Auflage, S. 17.

⁸² Wiesinger, Hannelore (o.J.): Qualitative Methoden nach Mayring., in: http://www.uni-koeln.de/phil-fak/fs-psych/serv_pro/mayring.html#_Toc393431458, S. 2. (letzter Zugriff 30.12.2012).

- Berücksichtigung der Ganzheit des Subjekts, also der zu interviewenden Person;
- Berücksichtigung der Historizität des Subjekts und
- Problemorientierung am Subjekt⁸³.

Bei der Erstellung des Interviewfragebogens muss eine genaue und umfassende Beschreibung des zu untersuchenden Gegenstandes stehen, danach erst kann mit der Konstruktion des Fragebogens begonnen werden. Der zu interviewenden Person muss mit großer Offenheit gegenübergetreten werden. Im Zuge des Gesprächs muss der/die InterviewerIn die methodischen Schritte stets kontrollieren, um Abweichungen vom Thema rechtzeitig zu erkennen und das Gespräch durch Zwischenfragen wieder zur Thematik rückführen zu können.

Nach dieser Theorie stellte der Autor vor der Durchführung der Interviews einen Leitfaden zusammen, um die zu befragenden ManagerInnen auf bestimmte Themenstellungen hinzuleiten, ihnen dann aber die Möglichkeit zu geben, offen und ohne Antwortvorgaben auf die Fragen reagieren zu können. Die Abfolge der Fragen konnte somit flexibel gehandhabt werden.

Die gewählte Vorgehensweise entspricht dem sogenannten „problemzentrierten Interview“, erneut nach Mayring. Dieser Begriff bildet die Basis für alle Formen der offenen und teilstrukturierten Interviewmöglichkeiten. Durch den Interviewleitfaden werden die zu befragenden Personen zwar auf bestimmte, vorgegebene Fragestellungen hingeleitet, jedoch bleibt ihnen die Möglichkeit, frei und offen, ohne Vorgaben einer Antwort, sich zum Thema zu äußern⁸⁴. Diese Vorgehensweise hilft auch, eine Gesprächsbasis zu bilden und eine gegenseitige Vertrauensbasis zu schaffen.

Am Anfang des Interviews steht die Problemanalyse und Vorstellung der Thematik in einem einleitenden Gespräch. Der/die InterviewerIn wird aber dennoch

⁸³ Wiesinger, Hannelore (o.J.): Qualitative Methoden nach Mayring, in: http://www.uni-koeln.de/phil-fak/fs-psych/serv_pro/mayring.html#_Toc393431458, S. 3. (letzter Zugriff 10.12.2012).

⁸⁴ Wiesinger, Hannelore (o.J.): Qualitative Methoden nach Mayring, in: http://www.uni-koeln.de/phil-fak/fs-psych/serv_pro/mayring.html#_Toc393431458, S. 11. (letzter Zugriff 10.1.2013).

Zwischenfragen stellen müssen, vor allem wenn man auf Aspekte stößt, die im Leitfaden nicht verzeichnet sind.

Bei der Auswertung der Interviews bevorzugte der Autor, sie auf das Wesentliche zu reduzieren. Durch die Abstraktion wurde dennoch ein überschaubarer Textkorpus geschaffen, der ein Abbild des Grundmaterials ist und der inhaltliche Rahmen zu den Interviewfragen blieb erhalten.

6.2 Stichprobe

Bei der Wahl der Interviewpartnerinnen konzentrierte sich der Autor auf 15 ManagerInnen, die im Managementbereich diverser OMV-Tankstellen tätig sind, um so eine, wenn auch geringe, Vergleichsmöglichkeit vorweisen zu können. Bei der Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf deren Berufserfahrung und auf ein breitgefächertes Alter geachtet. Die ManagerInnen stehen am Anfang ihrer Laufbahn, Mitten im Leben und kurz vor der Pensionierung. Ihre bisherigen Karrieren können so auch einen Überblick über neue, sich abzeichnende oder geänderte Trends vermitteln und unterschiedliche Problematiken aufzeigen.

Tab. 7: InterviewpartnerInnen (eigene Darstellung)

Interviewpartner	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	IP 6	IP 7	IP 8	IP 9	IP 10
Geschlecht	w	w	m	m	w	m	w	w	w	m
Alter	34	48	37	26	32	57	39	24	31	42
Jahre bei OMV	12	27	11	2	4	32	6	1,5	3	13

Insgesamt konnten zehn Personen für diese Studie befragt werden. Sechs der InterviewpartnerInnen sind weiblich, vier männlich. Das Alter der interviewten Personen bewegt sich von 26 bis 57 Jahren. Die Beschäftigungsdauer bei der OMV

liegt zwischen 1,5 bis 32 Jahren. Somit konnte ein breitgefächertes Erfahrungsspektrum in den Interviews abgedeckt werden.

6.2.1 Forschungsfeld

Das Forschungsfeld begrenzt sich auf Personen im gehobenen Managementbereich der OMV.

Alle Interviews konnten innerhalb von einer Woche durchgeführt werden. Der Autor ist bei der ersten Kontaktaufnahme von allen ManagerInnen wohlwollend empfangen worden. Die Interviews fanden nicht in den Institutionen statt, sondern stets im privaten Bereich, um Ihnen auch die Möglichkeit zu bieten, offen und barrierefrei auf einer Vertrauensbasis mit dem Autor zu sprechen. Aus Rücksicht auf ihre berufliche Karriere baten die ManagerInnen, anonym bleiben zu dürfen. Dies hat ihnen der Autor dieser Studie zugesichert. Die Namen der ManagerInnen sind dem Autor bekannt.

6.2.2 Interviewleitfaden

Bevor mit der eigentlichen Analyse der durchgeführten Interviews begonnen werden kann, erfolgt zuerst eine Vorstellung des Interviewleitfadens, der, wie bereits diskutiert, nach dem Modell des „problemorientierten Interviews“ nach Mayring erstellt wurde.

Um eine Vertrauensbasis zu den InterviewpartnerInnen herzustellen, begann jedes Gespräch mit einer einführenden Erklärung zur Thematik, den persönlichen Anliegen des Autors, eine Zusicherung der Anonymität und Erhebung der persönlichen Daten der InterviewpartnerInnen.

Ein Beispiel eines einleitenden Gesprächs sieht folgend aus:

Nach der allgemeinen Begrüßung erfolgt ein Dank für die Bereitschaft einem Interview zur Verfügung zu stehen und eine genaue Beschreibung des zu untersuchenden Themas im Rahmen der Studie des Autors...

Zusätzlich wurden demographische Daten in Bezug auf Alter, Karriere, Familienstand, und persönliche Wünsche erhoben. Der aktuelle Einleitungsverlauf wurde nicht exakt wiedergegeben, sondern nach Mayring der Situation angepasst, und im Verlauf eines persönlichen, einleitenden Gespräches, welches

- Vertrauen aufbaut;
- das Thema aktualisiert,

Im einleitenden Gespräch des Interviews interessiert den Autor die berufliche Entwicklung von ManagerInnen bei der OMV und deren Wahrnehmung ihres beruflichen Umfeldes. Diesbezüglich gewährt der Autor den Wunsch der Interviewpartnerinnen nach Anonymität, um deren zukünftigen und laufenden Karrieren nicht zu schaden. Mittels der Interviews soll ein Einblick in den individuellen Karriereverlauf der interviewten Person gegeben werden. Erkenntnisse der subjektiven Standpunkte und mögliche zusätzliche Einflussfaktoren werden gesondert betrachtet.

Folgende Fragen wurden den InterviewpartnerInnen gestellt:

- Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?
Die Unterfragen lauten:
 - a) Gibt es kulturelle Probleme mit dem MitarbeiterInnen in den östlichen Staaten?
 - b) Was sind die Aufgaben der OMV-MitarbeiterInnen?
 - c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?
- Welche Form der Kooperation gibt es?
 - a) Welche Partner gibt es?
 - b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

- c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?
- Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?
 - a) Gibt es lokale Manager?
 - b) Was ist die Aufgabe der OMV-Manager und welche Rolle spielen sie?
 - c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?
- Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A

Die Auswertung der Fragen erfolgt im nachfolgenden Kapitel.

7 Ergebnisse der empirischen Studie

In diesem Kapitel erfolgt zunächst die Auswertung der von dem Autor getätigten Interviews. Anschließend erfolgt eine Diskussion und Interpretation der gewonnenen Ergebnisse.

7.1 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden von dem Autor aufgearbeitet und in Graphiken dargestellt.

7.1.1 Analyse Frage 1

Die erste Frage befasst sich mit der generellen Situation der MitarbeiterInnen und eventuellen kulturellen und sprachlichen Kommunikationsproblemen. Auf Grund der Länge wurde die Tabelle zweigeteilt.

Die erste Frage befasst sich mit der Situation der OMV MitarbeiterInnen in Osteuropa, besonders in Bezug auf sprachliche und kulturelle Probleme, sowie deren Aufgaben in Osteuropa.

Tab. 8: Derzeitige Situation der MitarbeiterInnen in Osteuropa (eigene Darstellung)

IP	1	2	3	4	5
Kultur	nein	ja	nein	ja	nein
Aufgaben	Interessen	Know-how	Interessen	Interessen	Interessen
Kommunikation	nein	ja	Nicht unbedingt	nein	ja

IP	6	7	8	9	10
Kultur	ja	ja	ja	nein	ja
Aufgaben	Interessen	Interessen	Interessen, Know-How	Interessen	Interessen
Kommunikation	ja	ja	ja	nein	ja

Zur Frage nach den kulturellen Problemen beantworteten IP 1, IP 3, IP 5 und IP 9, es gäbe keine konkreten Schwierigkeiten, wohingegen die restlichen InterviewpartnerInnen keine besonderen kulturellen Probleme bemerken. IP 1 betont den Generationsunterschied. So fällt es jüngeren Leuten leichter, sich den neuen Begebenheiten anzupassen. Generell betreffen die kulturellen Probleme nicht nur Osteuropa, sondern jedes Land, in dem die OMV anwesend ist, wie IP2 betont. IP3, wie auch IP4, erwähnen zusätzlich die Schulungen durch die OMV, um dem kulturellen Konfliktpotential besser entgegenzutreten. Eine interessante Perspektive bietet IP6, der die kulturellen Unterschiede mit den jeweiligen Machtbestreben von Russland und Europa erwähnt. IP7 und IP 10 sehen die kulturellen Probleme weniger in der Managerebene, als in der unteren Ebene der MitarbeiterInnenInnen, sprich FacharbeiterInnen. IP 8 sieht die kulturellen Probleme weniger im Arbeitsbereich, als vielmehr im privaten. Alle Probleme lassen sich aber mit Einfühlvermögen lösen, so IP 9.

Die Aufgaben sehen alle Interviewpartner in der Interessensvertretung der OMV im Osten und dem Wissenstransfer, den besonders IP 8 und IP 2 hervorheben.

In der Kommunikation sehen lediglich IP 9, IP4 und IP 1 keine Probleme, IP 3 sieht bedingte Probleme. Generell verweisen die InterviewpartnerInnen auf Dolmetscher vor Ort und die Sprachkenntnisse der MitarbeiterInnenInnen.

7.1.2 Analyse Frage 2

Die zweite Interviewfrage beschäftigt sich mit der Form der Kooperation und dem Joint Venture.

Tab. 9: Welche Form der Kooperation gibt es? (eigene Darstellung)

IP	1	2	3	4	5
Partner	unzählige	unzählige	Osteuropa, Asien	Osten	weltweit
Joint Venture	Kompromiss	Markteintritt, Ressourcen, Know-How	Markteintritt	Markteintritt	Keine Ahnung
Vorteile	Ressourcen	Kosten, Ressourcen	Markteintritt	Kontrolle	Know-How, Markteintritt

IP	6	7	8	9	10
Partner	weltweit	weltweit	Ostblock	Ostblock	Nabucco, South Stream
Joint Venture	Markteintritt, Ressourcen	Vorstand	Keine Ahnung	Schneller	Kosten, Know-How
Vorteile	Ressourcen	Schnelle Umsetzung	Ziele verwirklichen	Risiko, Know-How	Wissenstransfer

Zur Frage, welche Partner die OMV hat, gaben IP 8, IP 9, IP 3 und IP 4 Osteuropa an. IP 10 erwähnte zusätzlich die Nabucco und das South Stream Projekt. Alle anderen InterviewpartnerInnen gaben weltweit als Antwort an.

Zur zweiten Unterfrage gaben fast alle InterviewpartnerInnen den schnellen Markteintritt und den Zugang zu neuen Ressourcen an. Lediglich IP 5 und IP 8 haben keine Ahnung. Dies liegt vermutlich an ihrer kurzen Beschäftigungszeit bei der OMV. IP 6 erwähnt zusätzlich einen schnelleren Geldrückfluss der Investitionen. IP 7 hält sich aus dieser Frage heraus und verweist auf die Vorstandsentscheidungen. IP5 und IP8 geben zu, zu wenig Erfahrungen zu haben.

Die Vorteile der Partner sehen fast alle InterviewpartnerInnen in den Ressourcen und dem Wissenstransfer, wie auch der Kostenreduktion und der Marktkontrolle.

7.1.3 Analyse Frage 3

Die dritte Frage beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien und die Rolle der Manager vor Ort.

Tab. 10: Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen? (eigene Darstellung)

IP	1	2	3	4	5
Manager	Ja, Interessen	ja	ja	ja	ja
Aufgaben	Verbindung	Koordination	Interessen	Wissenstransfer	Interessen
Entscheidung	ja	ja	ja	ja	ja

IP	6	7	8	9	10
Manager	ja	ja	ja	ja	ja
Aufgaben	Interessen	Interessen	Interessen	Interessen	Organisation
Entscheidung	ja	theoretisch	ja	ja	ja

Alle InterviewpartnerInnen bestätigen die Anwesenheit lokaler ManagerInnen vor Ort. Zur Aufgabe der ManagerInnen vor Ort heben IP 2 die Koordination, IP 4 den Wissenstransfer und IP 10 die Organisation hervor. Alle anderen InterviewpartnerInnen nennen die Interessensvertretung als Hauptaufgabe der ManagerInnen.

Zur Frage über die Gleichberechtigung im Entscheidungsprozess sehen die InterviewpartnerInnen 1 bis 5 beide Partner als gleichberechtigt an. Die InterviewpartnerInnen 6 bis 10 stellen die Interessen beider Partner in den Vordergrund. Jedoch erhebt Interviewpartner 7 einige Bedenken, die er nicht näher benennt.

7.1.4 Analyse Frage 4

Die vierte und letzte Frage befasst sich mit den Vorteilen des Joint Ventures gegenüber M&A.

Tab. 11: Vorteile für Joint Venture (eigene Darstellung)

IP	1	2	3	4	5
Vorteil	ja	ja	ja	ja	Weiß nicht

IP	6	7	8	9	10
Vorteil	ja	keine Meinung	weiß nicht	keine Meinung	ja

Von den zehn befragten InterviewpartnerInnen sehen sechs Personen einen eindeutigen Vorteil in der Anwendung von Joint Venture. Zwei Personen haben keine Ahnung, wohl in der Bedeutung vom Unterschied zwischen Joint Venture und M&A, zwei Personen wissen es nicht, da sie wohl zu kurz im Unternehmen beschäftigt

sind, und auch relativ wenig Praxiserfahrungen im Vergleich zu den anderen Personen haben.

7.2 Diskussion und Interpretation

Zur ersten Frage über bestehende kulturelle Probleme mit den osteuropäischen Staaten, hier Russland und Aserbaidshan, gaben die InterviewpartnerInnen je nach Alter unterschiedliche Angaben.

Auf Grund des mehrjährigen kulturellen Erfahrungsschatzes im Ausland und der langjährigen Tätigkeit für die OMV sieht IP2 mehr Anpassungsprobleme bei der älteren Generation, als bei den jungen ManagerInnen, da die Älteren mit den neuen Werten nicht so vertraut sind, dennoch gilt es viele Missverständnisse auf beiden Seiten abzubauen. Probleme gibt es bei der Weitergabe von Wissen und der Einschulung der MitarbeiterInnen des Ziellandes. Zusätzlich wird die Korruption in Russland erwähnt. IP1 fügt hinzu, dass die jungen ManagerInnen flexibler sind, und so leichter mit ihnen zu arbeiten ist. Auch sollte man vermehrt auf die Kultur des Ziellandes eingehen, um so die Arbeitsmoral zu erhalten, beziehungsweise zu steigern. Auch IP6 vertritt eine ähnliche Meinung, hebt zusätzlich aber auch die Innovation der jungen ManagerInnen hervor. IP9 bestätigt ebenfalls die kulturellen Probleme, welche sich seiner Meinung nach durch Wissen und Einfühlungsvermögen minimieren lassen. IP10 erwähnt zusätzlich religiöse Differenzen. Die familiäre Trennungssituation wird von IP8 gesondert erwähnt.

IP3 hingegen sieht als Vertreter der jüngeren Generation wenige Probleme, da die betriebsinterne Vorbereitung auf das jeweilige Ausland sehr gut funktioniere. Dieser Meinung schließen sich auch IP4 und IP5 an. In Bezug auf die Anforderungen sind sich alle InterviewpartnerInnen einig, die Anliegen der OMV zu vertreten und voranzutreiben.

Kommunikationsprobleme sehen alle InterviewpartnerInnen, sofern man nicht selbst die Landessprache spricht, oder ausreichend zuverlässige Dolmetscher zur Verfügung stehen.

Zur zweiten Frage der Kooperationsform sind sich die InterviewpartnerInnen in Bezug auf das Joint Venture einig. Sie sehen Vorteile im Ressourcenzugriff, dem leichteren Markteinstieg, der Einsparung bei Personalkosten, dem Wissenstransfer und auch der Überwindung der rechtlichen Barrieren. IP3 erwähnt zusätzlich eine schnellere Zielerreichung. IP6 sieht beim Merger eher einen Erwerb von Unternehmensanteilen. Auf die Wahl des Vorstandes verweist IP7. Einen wichtigen Punkt spricht IP10 an, den Reibungskonflikt mit den ManagerInnen des Ziellandes und die Verfolgung der Ziele der OMV, die sich dem neuen Partner anpassen müssen. IP8 gibt auch die politischen Motivationen und das Machtmonopol zu bedenken.

Die dritte Frage beschäftigt sich mit der Firmenphilosophie. Generell wird darauf verwiesen, dass die ManagerInnen das Gesamtziel der OMV verfolgen, jedoch bei der Entscheidungsfindung mit den PartnerInnen oft auch auf kulturelle Probleme stoßen und Kompromisse eingehen müssen. IP1 erwähnt zusätzlich das Verhandlungsgeschick der VertragspartnerInnen, so dass jeder sein Gesicht wahren kann und eine Gleichberechtigung erhalten bleibt. Ein zusätzlich angesprochener Punkt ist, dass genügend ManagerInnen der OMV vor Ort beschäftigt seien. Diese müssen die Fähigkeit besitzen, schnell zu reagieren und mögliche Probleme vorab zu erkennen. Einzig IP4 sagt aus, dass sich die PartnerInnen an die Philosophie der OMV anzupassen haben, da sonst eine schnelle Zielumsetzung nicht erreicht werden kann.

Die Vorteile eines Joint Ventures gegenüber einer M&A wurden in der vierten Frage gestellt. Die InterviewpartnerInnen sind sich, bis auf Ausnahmen der jüngeren Generation einig. Sie bezeichnen die Vorteile eines Joint Venture mit einer Risikominimierung, geteilter Verantwortung, schnellerer Zielerreichung, Transfer von Know-How, schnellerer Marktpräsenz und Kostenersparnisse. IP8 mit den wenigsten

Beschäftigungsjahren bei der OMV übergibt die Entscheidung an die entsprechenden Stellen im Konzern.

Abschließend kann gesagt werden, dass kulturelle und sprachliche Probleme ein wichtiger Punkt für das Management im Zielland sind, besonders um die Ziele der OMV durchzusetzen, voranzutreiben und die Interessen zu vertreten. Bei der Mitarbeiterführung muss auf die kulturellen und religiösen Unterschiede eingegangen werden, um so die Arbeitsmoral zu erhalten und zu steigern. Die Vorteile eines Joint Ventures werden im Wissenstransfer, in der Überwindung der rechtlichen Hürden, in der Kostenreduktion, der schnelleren Durchdringung des Zielmarktes und der Risikominimierung gesehen.

8 Ausblick

Bei jedem Markteintritt kommt es zur entscheidenden Frage, welche Markteintrittsstrategie für das jeweilige Unternehmen und Zielland am geeignetsten wäre.

Joint Venture bieten gegenüber einem Merger & Akquisition beträchtliche Vorteile, um ein Unternehmen im Ausland anzusiedeln. Sind M&A's mehr geeignet für Exportgeschäfte, bei der Lizenzübernahme und bei der Übernahme von Gesellschaftsanteilen an einem Unternehmen, können Joint Ventures größere Hürden überwinden. Im Vordergrund stehen vor allem die rechtlichen Barrieren, welche mit einem ausländischen Partner leichter übergangen werden. Kostenersparnisse und eine Risikominimierung durch eine geteilte Verantwortung zwischen den Partnern sind ein ebenso wichtiger Faktor, wie Wissenstransfer und die Nutzung der lokalen Ressourcen. Eine Kostenminimierung kann auch im Managementbereich und bei den MitarbeiterInnen erreicht werden.

Erhebliche Nachteile bringen kulturelle und sprachliche Probleme, besonders bei der Mitarbeiterführung. Dolmetscher vor Ort sind zwar hilfreich, doch darf der kulturelle Unterschied nicht aus den Augen verloren werden. Um diese zu minimieren bedarf es vor allem einem Einfühlungsvermögen und einer guten Kenntnis der lokalen kulturellen Eigenheiten eines jeden Landes. Sprachlich kann zwar über eine gewisse Form der Symbolik ausgewichen werden, um so die Kommunikation zu erleichtern, jedoch muss die symbolische Sprache auch von beiden Seiten verstanden und kommuniziert werden können.

Für die OMV als größtes österreichisches Unternehmen an der Börse stellt ein Joint Venture die geeignete Markteintrittsform dar. Die Lage in Bezug auf Aserbaidshan und die Nabucco Gas Pipeline kann jedoch nicht ohne politische Strategien betrachtet werden. Russland ist vom europäischen Kapital abhängig, die EU hingegen von den Erdgasreserven Russlands. Beide Seiten nutzen ihre Vorteile für Machtspiele und als politische Druckmittel. Europa ist bemüht, seine Erdgasreserven

zu sichern ohne jedoch in die Abhängigkeit Russlands zu geraten. Dies führt zu einer Doppelstrategie. Die angestrebte Reduktion des Energieverbrauches durch effizientere Technologien führt dennoch zu einem Versorgungsengpass. Daher sind gute Verhältnisse zu Russland erforderlich. Russland hingegen findet in China und Indien neue Absatzmärkte. Daher treibt die EU die Realisierung des South Streams und der Nabucco Gas Pipeline voran. Für beide Seiten ist eine gewisse Unentschlossenheit in der Strategie erkennbar. Die Gasfelder in Aserbaidschan würden Europa von der Abhängigkeit aus Russland lösen. Doch Aserbaidschan hat auch andere internationale Verpflichtungen in der Gaslieferung zu erfüllen. Die bisher getroffenen Vorbereitungen zeigen jedoch in die richtige Richtung. Auch eine notwendige Infrastruktur ist bereits vorhanden. Auch wenn nicht die ganze Kapazität für Nabucco aus Aserbaidschan kommen kann, so können die Anfangsphasen abgesichert werden.

9 Literaturverzeichnis

Apfelthaler, G. (1999): Internationale Markteintrittsstrategien – Unternehmen auf Weltmärkten; München: Manz Verlag

Apfelthaler, G. (2008): Management internationaler Geschäftstätigkeit; 2. Auflage; Springer Verlag Wien, New York; S. 363

Beamish, P.W./Morrison, A.J./Rosenzweig, P.M./Inkpen A.C. (2000): International Management: Text and Cases, New York: McGraw-Hill

Busse, Uwe (2006): Das perfekte Rohr, in: Follath, Erich/Jung, Alexander (2006): Der neue Kalte Krieg. Kampf um die Rohstoffe, München: Deutsche Verlags Anstalt, S. 53 – 63

Casny, Peter (2007): Die zukünftige Energiepolitik der EU unter dem besonderen Aspekt der Beziehungen zur Russischen Föderation, Diplomarbeit, Wien

Clever, H. (1993): Post Merger Management, Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Dör, T. (2000): Grenzüberschreitende Unternehmensakquisitionen, Wiesbaden: Gabler

Dülfer, E. (2001): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 6. Aufl. München, Wien

Fischer, Klaus/Rosenkranz, Clemens/Rudorfer, Silke (Hrsg.) (2012): Handbuch Energiepolitik Österreich, Wien: Lit. Verlag

Foscht, T./Angerer, T./Pieber, C. (2004): Produkt- und Programmpolitik im Export, München

Friedmann, Jan/Mayr, Walter (2010): „Nein, nein und wieder nein“, in: Der Spiegel, 49/2010, S 104 – 107

Gottschlich, Jürgen (2009): Grünes Licht für Projekt South Stream, in: Der Standard vom 7.08.2009, S. 4

Götz, Roland (2009): Irrtümer der europäischen Energiedebatte, in: Osteuropa, Energie Dossier 2009, S. 5 - 20

Hansen, Klaus P. (2003): Kultur und Kulturwissenschaft. Eine Einführung, Tübingen, Basel, 3. Auflage

Inkpen C.A./Ramaswamy K. (2006): Global Strategy-Creating and Sustaining Advantage across Borders, New York: Oxford University Press

Jansen, S.A. (2000): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und – Kooperationen; eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5.Auflage, Wiesbaden: Gabler

Johnson, Gerry/Scholes, Kevan/Whittington, Richard (2011): Strategisches Management. Eine Einführung: Analyse, Entscheidung und Umsetzung, München, Pearson Education Deutschland GmbH

Kabst, R. (2000): Steuerung und Kontrolle Internationaler Joint Venture: Eine transaktionskosten-theoretisch fundierte empirische Analyse; München: Mering

Kamar, U. (2006): Eine Analyse der Hintergründe für das Scheitern ausländischer Energieversorger auf den europäischen Energiemarkt, Nordersteth: Grin

Keegan, W.J/Schlegelmilch, B./Stöttinger, B. (2002): Globales Marketing-Management, München

Keller, E. (1995): Kulturabhängigkeit der Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Bd. 10, 2. Aufl. Stuttgart, Sp 1397-1406

Kirchengast, Josef (2009): EU-Bericht: Georgien begann Krieg nach Provokationen, in: Der Standard vom 01.10.2009

Linskeseder, Michael (2008): Perspektiven für die langfristige Bindung der russischen Erdgasreserven an die EU durch Intensivierung der politischen und ökonomischen Interdependenzen auf diesem Sektor, Dissertation, Wien

Malek, Martin (2009): Die Energiesicherheit der EU bis 2030. Unter besonderer Berücksichtigung der Region des Kaspischen Meeres, Wien: Landesverteidigungsakademie.

Mayring, Ph. (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 10. Auflage

Müller-Stewens, G. (2000): Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle, Stuttgart

Norling, Niklas (2007): Gazprom's Monopoly and Nabucco's Potentials: Strategic Decisions for Europe, Washington DC : Johns Hopkins University, Silk Road Studies Program

Petersen, M. (1995): Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement, Füssli: Orell

Picot, G. (2008): Handbuch Mergers&Acquisitions – Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart: Schäffer-Pöschl Verlag

Prott, J. (2004): Unternehmenskultur und Personalführung im betrieblichen Alltag. Begriffliche Zusammenhänge und empirische Erkenntnisse, München

Schern, E./Süß, Stefan (2001) Internationales Management. Eine funktionale Perspektive, München

Schnauder, Andreas (2009): Viel Pomp für eine Gasleitung, in: Der Standard vom 13.07.2009,

Schneider, Phillip-Stefan (2004): Engagement Multinationaler Unternehmen in Krisenregionen. Am Beispiel der OMV im Sudan, Diplomarbeit, Wien

Scholl R.E. (1989): Internationalisierungsstrategien, in: Macharzina, K./Welge, M.K.: Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung, Stuttgart

Styckow, Petra (2008): Die Europäische Union und Russland, in: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Die Europäische Union. Politisches System und Politikbereiche, Bonn 2008, S. 642-670

Szemeliker, Leo (2009): „Nabucco-Projekt wurde immer politischer“, in: Der Standard vom 13.07.2009

The Energy Charter Secretariat (2004): The Energy Charter Treaty (Revised), Brüssel 2004

Voeth, Markus/Rabe, Christina, in Zentes, J./Swoboda, B./ Morschett, D. (2006): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 647-679

Vouk, A. (1995): Strategisches Informationsmanagement bei Unternehmensakquisitionen und Fusionen, Dissertation, WU Wien

Wirtz, B. (2006): Handbuch Merger & Acquisitions Management: Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, Wiesbaden: Gabler Verlag

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler, Seite 647-672

Internet

Auer, Matthias (2008): OMV: Erst das Fressen, dann die Moral, in: die Presse, 14.05.2008, in: http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/383780/OMV_Erst-das-Fressen-dann-die-Moral?_vl_backlink=/home/index.do (letzter Zugriff 27.12.2012)

Grimm, Oliver (2011): Energiekommissar Oettinger: 'OMV muss sich bewegen', in: Die Presse, 3. Februar 2010, URL:

http://diepresse.com/home/wirtschaft/630606/Energiekommissar-Oettinger_OMV-muss-sichbewegen?_vl_backlink=/home/index.do (letzter Zugriff 5.1.2013)

Freedomhouse (2008): Azerbaijan (2008), in:

<http://www.freedomhouse.org/template.cfm?page=22&year=2008&country=7346>, (letzter Zugriff 30.12.2012)

<http://www.kpmg.de/Presse/5720.htm>; Corporate Finance von KMPG, Marktforschungsinstitut Dealogic 2007 (letzter Zugriff 18.12.2012)

<http://www.onpulson.de/lexikon/1555/first-mover-advantage/> (letzter Zugriff 30.12.2012)

http://www.omv.at/portal/01/at/omv_at/Ueber_OMV/Konzerninformation (letzter Zugriff 16.12.2012)

<http://www.onpulson.de/lexikon/1555/first-mover-advantage/> (letzter Zugriff 30.12.2012)

Rödl et. al. (2010): Joint Ventures in Russland, in:

www.owc.de/downloads/18112010_DE_jointventures.pdf (letzter Zugriff 20.12.2012)

Wiesinger, Hannelore (o.J.): Qualitative Methoden nach Mayring, in: http://www.uni-koeln.de/phil-fak/fs-psych/serv_pro/mayring.html#_Toc393431458 (letzter Zugriff 10.1.2013)

Wirtschaftsblatt, 25.4..2007: Gusenbauer und Schüssel für OMV/Iran-Projekt, in: <http://wirtschaftsblatt.at/home/nachrichten/oesterreich/1010911/index> (letzter Zugriff 27.12.2012)

10 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Arten der Akquisition, Quelle: eigene Darstellung	9
Tab. 2: Vor- und Nachteile von Akquisitionen, Quelle: Jansen St. A.; Mergers & Acquisitions; 2008; Seite 258	12
Tab. 3: Motive pro und contra Joint Venture, (Quelle: eigene Darstellung aus: Voeth, Markus/ Rabe, Christina, in Zentes, J./Swoboda, B./ Morschett, D.: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, 2006, S. 652).....	18
Tab. 4: Motive für Internationale Joint Venture (Quelle: Jansen, St. A.: Merger & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 5. Auflage, 2008; Seite 258ff)	19
Tab. 5: Gründe der Merger-Wellen, (Quelle: eigene Darstellung, aus: Müller-Stewens G. (2000): Akquisitionen und der Markt für Unternehmenskontrolle; Stuttgart; S. 41)	22
Tab. 6 Vor- und Nachteile eines Joint Ventures (Quelle: eigene Darstellung, nach Apfelthaler G., Vuong M. Going International – für <i>Technology Start-Ups</i> ; WKO Außenwirtschaft Österreich –S. 41ff).....	27
Tab. 7: InterviewpartnerInnen (eigene Darstellung).....	44
Tab. 8: Derzeitige Situation der MitarbeiterInnen in Osteuropa (eigene Darstellung)	48
Tab. 9: Welche Form der Kooperation gibt es? (eigene Darstellung)	49
Tab. 10: Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen? (eigene Darstellung)	50
Tab. 11: Vorteile für Joint Venture (eigene Darstellung).....	51

11 Anhang

Interviewpartner 1, IP 1

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Aus meiner mehrjährigen Tätigkeit für die OMV kann ich nur sagen, dass ich beide Seiten der Medaille kennen gelernt habe. Die jüngeren Generationen sind nicht so sehr mit den alten Systemen und Sitten verwurzelt wie die Älteren. Sie sind mehr moderne Managertypen und haben sich vom alten System abgekoppelt. Dadurch ist es meist leichter und schneller mit Ihnen zu arbeiten als mit den Älteren. Wir, die aus dem Westen kommen, müssen jedoch genauso auf die Kultur des fremden Landes eingehen und uns anpassen.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Wir haben vom Facharbeiter bis zum Manager alle Positionen in den östlichen Ländern besetzt. Alle vertreten die Interessen der OMV. Wir bringen unsere Arbeitskraft und –Moral bis hin zur Kontrolle über die Geschäftsvorgänge ein.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Neben den sprachlichen Unterschieden und Auffassungen sind die meisten Probleme in der Vergangenheit aus dem Kulturunterschied entstanden. Deshalb werden alle Mitarbeiter speziell für Ihren Einsatzbereich geschult und damit die Probleme minimiert.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Die OMV hat Partnerschaften bzw. Beziehungen in Kasachstan, Türkei, Russland, Saudi Arabien, Aserbaidschan, Libyen, Pakistan etc. Sie sehen, wir sind im Osten sehr stark vertreten.

b) Warum wurde die Form des Joint Venture ausgewählt?

In manchen Ländern ist es nicht einfach ein eigenes Projekt durch zu führen. Deshalb muss man Kompromisse eingehen, und eine Joint Venture ist wahrscheinlich die beste Lösung.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Es gibt Zugang zu den Ressourcen des Partners, eine schnelle Umsetzung und geteilte Kosten. Jeder bekommt vom anderen.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es von der OMV Manager vor Ort?

Natürlich sind unsere Leute vor Ort um unsere Interessen zu vertreten und sicher zu stellen, dass alles im Sinne unserer Firma abläuft. Es ist unsererseits sehr viel Geld im Spiel und dies gilt es richtig zu verwalten um Gewinne zu erzielen.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Unsere Leute stellen sicher, dass alles im Sinne der OMV abläuft. Sie halten die Verbindung nach Österreich und zu den lokalen Stellen im kulturellen und im wirtschaftlichen Bereich.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Laut Papier schon. Über die Wirklichkeit kann ich nur vermuten, Alles hängt vom Verhandlungsgeschick ab, damit niemand das Gesicht verliert. Dies ist in gewissen Kulturkreisen sehr wichtig.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A – oder gibt es keine?

Bei M&A gibt es viele verschiedene Modelle. Dadurch ist es schwieriger zu entscheiden welche Art die richtigere ist. Ich sehe ein Joint Venture als den richtigen Weg an.

Interviewpartner 2, IP 2

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Ich schon seit vielen Jahren für die OMV tätig, meine gesamte Karriere habe ich in diesem Unternehmen aufgebaut. Mein Arbeitsbereich ist zur Zeit Osteuropa, aber ich habe auch in anderen Auslandsbereichen meine Erfahrungen sammeln können. Daher habe ich gute Vergleichsmöglichkeiten. Im Vergleich zu anderen Staaten gibt es nicht mehr oder weniger Probleme mit den osteuropäischen Staaten. Die ältere Belegschaft ist mit den neuen Systemen und jungen Managern nicht vertraut und viel Misstrauen muss erst abgebaut werden. Aber die OMV ist auf einem guten Weg.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Die Aufgaben der Mitarbeiter ist vorrangig das Weitergeben von Wissen, Erfahrungen, die Einschulung der einheimischen Bevölkerung und Stärkung der Arbeitsmoral. Wichtig ist auch die Kontrolle der örtlichen Geschäftsgebahren, die nicht immer unserem Ansinnen entsprechen.

Wieso?

Sie verstehen sicher, dass es nicht leicht ist, in einem Land wie Russland – ist ja bekannt für seine Korruption – die Geschäfte zu kontrollieren.

Ist auch die OMV von der Korruption betroffen?

Meines Wissens nicht, aber Versuche gibt es immer. Dafür haben wir eigens geschulte Manager dort sitzen.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Gab und gibt. Unsere Leute sind alle der russischen Sprache mächtig, haben aber oft Probleme mit den teils extremen Dialekten im persönlichen Gespräch. Auch dafür haben wir vor Ort eigene Dolmetscher, die auf der Gehaltsliste der OMV stehen. Aber die wichtigsten Probleme liegen in den kulturellen Unterschieden und Lebensweisen der Bevölkerung, somit auch in der Arbeitsmoral. Besonders die ältere Generation der Russen arbeitet nach wie vor nur nach Standard auf Befehl, kaum Eigeninitiativen sind vorhanden und das erschwert die tägliche Arbeit in der Produktion.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Die OMV hat unzählige Partner in verschiedenen Ländern, die ich nicht alle aufzählen kann. Für Sie interessant sind Russland, darunter Aserbaidschan, Kasachstan, aber auch Türkei, Pakistan, Arabien usw. Die meisten Partnerschaften beruhen auf Joint Venture Systemen.

b) Warum wurde die Form des Joint Venture ausgewählt?

Jede Form der Akquisition ermöglicht einen schnelleren Markteintritt, ist aber mit hohen Kosten und Ressourcenbedarf verbunden. Immerhin können bestehende Strukturen übernommen werden und ein Know-how-Transfer wird erleichtert. Ein Joint Venture hingegen bringt zusätzliche Vorteile, wie die Nutzung neuer Kapazitäten, oder besonders wichtig, wird der Zugang zu normal für ausländische Unternehmen nicht zugänglichen Ressourcen ermöglicht. Im Managementbereich gibt es auch zahlreiche Einsparungen und man kann durch die neuen

Kooperationspartner auf neues Marktwissen retourgreifen. Dadurch wird das gesamte Investitionsrisiko geringer gehalten.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Die Frage habe ich eigentlich bereits beantwortet, geringere Kosten, Zugang zu neuen Ressourcen, weniger Risiko bei der Investition und so kommt es zu einem schnelleren Kapitalrückfluss.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es von der OMV Manager vor Ort?

Ja, wir haben genug Manager vor Ort, egal in welchem Land. Nur so können unsere Interessen gewahrt werden.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Sie sollen garantieren, dass der Ablauf des Projektes im Sinne der OMV durchgeführt wird. Zusätzlich koordinieren sie vor Ort sämtliche entstehende Probleme, die eben auf die unterschiedliche Arbeitsmoral – kulturell bedingt – zurückzuführen sind.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Ja, natürlich. Oft ist es schwierig eine Einigung bei Entscheidungen zu finden, aber dafür sind unsere Leute geschult, besonders im Bereich der Mitarbeiterführung, die Bereitschaft Kompromisse einzugehen. Tja, ohne Kompromisse können wir das Ziel oft schwerer erreichen, als mit.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Der Vorteil des Joint Ventures liegt bei Unternehmenskäufen oder –übernahmen, welche mit besonders hohen Kosten verbunden sind. In Folge kommt es zu einer

geteilten Verantwortung und somit zu weniger Risiko und zu einem schnelleren Transfer von Know-How.

Interviewpartner 3, IP 3

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Soweit mir bekannt ist gibt es keine allzu großen Probleme. Wir bereiten unsere Mitarbeiter auf die fremden Kulturen mit Schulungen sehr gut vor. Und natürlich sind alles ausgesuchte Personen, um kein Konfliktpotenzial aufkommen zu lassen.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Ganz einfach gesagt: Sie vertreten unseren Konzern und seine Interessen in authentischer Weise. Das macht unseren guten Ruf weltweit aus.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Kleine Probleme wird es immer geben. Aber das macht den Reiz der unterschiedlichen Kulturen aus. Im Großen und Ganzen ist unser gut geschultes Team Herr der Lage.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Wir haben viele Kooperationen vom Osten Europas bis hin nach Asien. OMV ist ein weltweit vertretener Konzern.

b) Warum wurde die Form des Joint Venture ausgewählt?

Durch ein Joint Venture kommt man einfach schneller ans Ziel, auf fremde Märkte und ist dann weltweit präsent.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Schnellen Zugang zu den fremden Märkten, Partner die in der fremden Kultur heimisch sind und nicht zu vergessen, minimierte Kosten für beide Seiten.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Ja, wir haben Manager in den fremden Ländern. Sie vertreten unsere Firma wirtschaftlich und kulturell.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Unsere Manager sitzen auf gleicher Ebene mit den Managern des Partners. Nur so ist garantiert, dass die Interessen der OMV durchgesetzt werden.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Das ist von Land zu Land unterschiedlich. Sie sollten gleichberechtigt sein, hängt aber manchmal von der Region und dem Geschick unserer Mitarbeiter ab.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Ich sehe eine schnellere Umsetzung, minimierte Kosten und eine schnelle Präsenz am fremden Markt. Es ist sicher die einfachere Methode um im fremden Ländern Fuß zu fassen.

Interviewpartner 4, IP 4

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Probleme gibt es immer. Dafür sind wir ja da, um diese zu lösen. Wir sind alle gut geschult auf unsere Aufgaben. Auch wenn ich noch jung im Unternehmen bin, kann ich bereits auf eine ausgezeichnete Ausbildung verweisen. Und Konflikte sind ja da, um sie zu lösen. Das ist unsere Aufgabe.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Das Geschäft vorantreiben, Probleme vermeiden und die Interessen der OMV zu vertreten. Dafür stehen wir.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Nein, nicht generell. Unter den Mitarbeitern gibt es immer wieder kleinere Probleme, Eifersüchteleien, besonders wenn es um Beförderungen geht. Das ist hier in der Basis so, wie auch in den ausländischen Standpunkten.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Soll ich die jetzt alle aufzählen? Die sind auf unserer Homepage aufgelistet, da können Sie auch recherchieren. Im Grunde geht es ja um die Ostblockstaaten, wie Russland und Aserbaidschan. Die sind jetzt interessant. Vor allem mit dem Bau der Nabucco und der South Stream.

b) Warum wurde die Form des Joint Venture ausgewählt?

Gibt der OMV mehr Vorteile, vor allem für einen schnelleren Markteintritt. Und bisher ist die OMV ja gut gefahren. Auch sind die Partner leichter kontrollierbar.

Inwiefern?

Na ja, Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden, da hat man den neuen Partner durch die Verhandlungen besser unter Kontrolle.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Generell Ressourcen-Zutritt und Kostenreduktion auf beiden Seiten.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Unterschiedliche Firmenphilosophien? Die gibt es nicht, die Partner haben sich unserer Philosophie anzupassen. Dafür sorgen unsere Leute vor Ort. Ich hoffe auch, im Rahmen des South Stream Projekts bald in eine Zentrale in Russland versetzt zu werden.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Na welche wohl, unsere Strategien und Firmenprinzipien weiterzugeben und vor allem unser Wissen. Die Leute dort haben zwar Geld, aber keine Prinzipien und Moral. Oberste Devise ist ja, die Interessen der OMV zu wahren und umzusetzen.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Ja, sollten sein. Aber es wird schwierig, wenn man mit Leuten in Russland verhandelt. Die wollen immer ihr Ziel durchsetzen und ihre Macht erhalten. Na, dafür sind wir dann zuständig, einen Kompromiss zu finden, mit dem dann beide Partner zufrieden sind.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Es gibt für beide Markteintritte Vor- und Nachteile. Ein Joint Venture erleichtert es etwas mehr, als das Merger, das ist alles.

Interviewpartner 5, IP 5

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Kleinigkeiten kommen immer vor. Konkretes ist mir nicht bekannt.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Best mögliche Arbeit für unsere Firma zu bringen. Sie sind ein Aushängeschild der OMV in unseren Partnerländern.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Ich würde sagen: andere Länder andere Sitten. Natürlich gibt es Verständigungsschwierigkeiten. Aber durch gute Vorbereitung und Schulung hält sich alles in Grenzen.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Die OMV ist ein weltweit agierender Konzern. Viele Partner sind im Osten Europas, Asien, wo es große Ressourcen für uns gibt.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Kann ich nicht sagen, dazu fehlt mir der Einblick.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Schneller, billiger und Vorteile für beide Seiten in Punkt Knowhow und Markterschließungen.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Ohne kompetente Personen geht es nicht. Es ist immer sehr viel Geld im Spiel, für beide Seiten, und da kann man sich nichts mehr erlauben. Die Interessen müssen gewahrt und durchgesetzt werden.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Sie vertreten die OMV im Ausland und entscheiden mit über Erfolg oder Misserfolg, Gewinn oder Verlust des Projektes.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Sollten sein. Es gibt aber legale Unterschiede bei verschiedenen Staaten. Deshalb sind die Manager Vorort so wichtig.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Kann ich nicht sagen. Die betreffenden Stellen im Konzern überprüfen sicher bei jedem Projekt die Optionen und entscheiden dem entsprechend.

Interviewpartner 6, IP 6

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Natürlich gibt es kulturelle Probleme, besonders in der Wirtschaftsauffassung. Russland kennt die Abhängigkeit Europas von Erdöl und Erdgas. Das nutzt das Land aus, besonders um sich eine Machtposition am europäischen Markt zu sichern. Die Projekte South Stream und Nabucco beweisen es schließlich.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Ich bin mittlerweile in einem reiferen Alter und kann Ihnen unzählige Aufgaben aufzählen. Auch habe ich bereits für andere Großkonzerne gearbeitet. Was ich immer wieder erlebt habe ist, dass sich die Aufgaben der Mitarbeiter ständig ändern, vor allem mit dem Fortschritt, mit den jüngeren Generationen. Die haben neue Ideen, sind innovativ. Wir Älteren waren gewohnt unsere Aufgaben zu erfüllen, die uns gestellt wurden. Innovation war zu Beginn meiner Karriere noch ein Fremdwort, heute kennt das jeder, und es wird auch von jedem gefordert. Da haben sich die Zeiten sehr geändert. Aber die wichtigste Aufgabe aller Mitarbeiter, vom Arbeiter bis zum Topmanager, das ist die Vertretung der Interessen der OMV, egal in welchem Land und unter welchen Bedingungen.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Meinen Sie die interne oder die externe? Ha, natürlich, immer gibt es Kommunikationsprobleme – Sie sollten die Frage in der Gegenwart stellen. Aber ich schätze ganz ehrlich, die internen Kommunikationsprobleme sind weit größer als die externen. In fast allen Abteilungen gibt es Hackeleien, kleine Unstimmigkeiten – passiert oft auf Sympathie, und die machen das Arbeiten schwieriger, als sprachliche Probleme. Russisch kann man lernen, wie jede andere Sprache auch. Und die OMV beschäftigt ausgezeichnete Dolmetscher.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Die Frage ist etwas ungeschickt gestellt, aber ich glaube, Sie meinen Partnerländer. Die OMV ist weltweit tätig, aber die östlichen Länder, vor allem Russland, sind durch ihre immensen Ressourcen für die OMV sehr wichtig. Besonders die Sicherung des South Stream Projektes gilt als besonderer Erfolg.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Zuerst stellt sich die Frage nach der Akquisition und den Markteintrittsstrategien. Die sind in allen Ländern unterschiedlich. Für Russland ist ein Joint Venture wohl die beste Möglichkeit, um sich auch noch andere Ressourcen zu sichern und um einen schnelleren Geldrückfluss der Investitionen zu ermöglichen. Ein Joint Venture ist eine Investition, wo zwei Unternehmen aus verschiedenen Ländern ein gemeinsames neues Ziel verfolgen. Bei der Akquisition hingegen reden wir eher vom Erwerb von Gesellschaftsanteilen oder Vermögensanteilen von einem Unternehmen und ein Merger werden die Gesellschaftsanteile zweier Unternehmen in eine neue Gesellschaft zusammengeführt. Dazu muss man noch die Lizenzen, den Export und weiteres bedenken.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Ich sehe die Vorteile vor allem in den Ressourcen.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Bei der Größenordnung der Investition der OMV geht es nicht anders. Nur unsere besten Leute sitzen in den Auslandszentralen. Sie tragen die größte Verantwortung vor Ort. Ihr Know-How ist mitentscheidend über den Erfolg der OMV. Dazu zählen nicht nur ihre sprachlichen Kenntnisse, sondern ihr gesamtes Know-How, ihre Fähigkeit der Mitarbeiterführung, ihr Verständnis für die kulturellen Probleme vor Ort. Sie müssen sowohl die OMV Mitarbeiter aus Österreich, wie auch jene aus Russland aufeinander abstimmen, koordinieren, organisieren usw. Sie sind der Stützpfeiler jeder Auslandszentrale. Ich, für meine Person, sage, diese Leute halten das Unternehmen aufrecht, Ihnen gehört mein größter Respekt. Weil, vor Ort, in einem fremden Land, weit weg von der Familie sein Bestes geben zu müssen, das Schaffen nur die Besten.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Wie bereits zuvor gesagt, diese Leute sind die Pioniere der OMV. Ohne ihre Leistung und ihren Einsatz wäre nichts möglich, besonders nicht die Großprojekte. Die

erfordern von jedem Einzelnen höchste Leistung, Verzicht auf viele Annehmlichkeiten. Aber sie erweitern gleichzeitig ihren kulturellen Horizont und tragen unsere Wirtschaft weiter.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Ja, auf alle Fälle. Kein Vertrag wird ohne Zustimmung beider Parteien unterzeichnet. Sicher gibt es zahlreiche Debatten bis zu einem Vertragsabschluss, aber für beide Länder gelten die gleichen Rechte.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Egal ob Joint Ventures oder M&As, beide Formen sind notwendig, um die Tätigkeitsfelder der OMV abzudecken, sei es Forschung und Entwicklung, Weitergabe von Know-How, Logistik, Kostenreduktion, Marketing, Erweiterung des Marktes und vieles mehr. Aber Kostenmäßig bietet das Joint Venture doch mehr Vorteile

Interviewpartner 7, IP 7

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Wird es immer geben. Ich sehe das Problem eher in den unteren als in den oberen Ebenen. Ich glaube das hängt auch mit der Bildung der verschiedenen Personen zusammen.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Unsere Firma voran zu bringen, wie überall.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Ja, aber keine großen. Wie ich schon sagte: Je höher die Ebene, desto professioneller und klarer wird kommuniziert.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Weltweit sind wir an sehr vielen Projekten beteiligt. Natürlich ist der Osten auf Grund seiner Rohstoffschätze für die OMV besonders interessant.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Dies war eine Vorstandsentscheidung.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Ich sehe eine schnelle Umsetzung der Ziele in allen Bereichen.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Natürlich. Wir müssen unsere Interessen vertreten, durchsetzen und kontrollieren. Es geht um sehr viel Geld.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Sie sind der verlängerte Arm des Mutterkonzerns. Sie treffen wichtige Entscheidungen und setzen unsere Anliegen durch.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Naja, theoretisch sollten Sie es sein. Wie es in Wirklichkeit aussieht kann ich nur vermuten ...

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Das entscheiden der Vorstand und seine Experten. Bis jetzt haben Sie meist das richtige getan.

Interviewpartner 8, IP 8

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

In meiner noch relativ kurzen Karriere bei der OMV habe ich dennoch einen sehr wichtigen Posten übernehmen dürfen. Ich arbeite im engsten Kreis mit unseren Mitarbeitern im Osten zusammen und kenne daher die vielen kulturellen Probleme. Sie beginnen bei mangelndem Sprachverständnis, mit Ausnahme unserer Top-Manager. Hinzu kommen die Trennung von der Familie und ein wahrlicher Kulturschock. Stellen Sie sich vor, Sie waren noch nie im Ausland, dann sind Sie für Jahre in Aserbaidshjan untergebracht. Alleine die Wohnunterkünfte, das Einkaufen, die Freizeitgestaltung...

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Meinen Sie die Mitarbeiter in Österreich oder im Osten?

Im Osten.

Die OMV zu vertreten und in den neuen Niederlassungen Know-How zu transferieren. Das ist sicher nicht einfach. Können Sie sich vorstellen, bei allen privaten Entbehrungen noch Topleistungen erbringen zu können? Nicht jeder ist dafür geeignet. Aber unsere Mitarbeiter müssen ihr Wissen weitergeben, unsere Manager eine neue Firmenführung installieren und mit allen Problemen der Mitarbeiter, egal welcher Nationalität, zu Recht zu kommen. Das sind genug Aufgaben zu bewältigen.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Gab und gibt. Natürlich. Zwar haben wir Dolmetscher vor Ort, aber die helfen unseren Leuten ja nicht im Alltag weiter. Sprachkenntnisse erwirbt man sich am besten im Ausland. Unsere Leute lernen sehr viel, hier spreche ich nicht von den Managern ganz oben, die haben ja Dolmetscher oder sprechen selbst perfekt Russisch, sondern von unseren Facharbeitern, die ihren Alltag ja auch meistern müssen. Wenn sie zurück sind, dann haben sie aber viel neues Wissen, was ihnen in ihrer weiteren beruflichen Laufbahn weiterhelfen wird. Wer weiß, welche Chancen sich danach für sie ergeben.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Meinen Sie Partner im Ausland? Das weiß ich gar nicht, bin ja erst kurz im Unternehmen und für die Ostblockstaaten zuständig. Am besten Sie fragen jemand anderen.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Das kann ich Ihnen leider auch nicht beantworten. Wie bereits gesagt, ich bin noch nicht lange bei der OMV und mein Tätigkeitsbereich beschränkt sich auf die Kommunikation mit Russland.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Auch das kann ich ihnen nicht beantworten, aber ich vermute, dass die OMV so schneller seine Ziele verwirklichen kann. Aber der politische Hintergrund ist sicher vorrangig und für mich schwerer zu verstehen. Es geht wohl um das Machtmonopol um Erdgas und Erdöl. Ansonsten hätte das Unternehmen nicht so sehr um das South Stream Projekt gekämpft, oder die Nabucco.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Ja, das haben wir ja schon erwähnt. Ich kann nur sagen, persönlich wäre ich noch nicht für eine solche Aufgabe bereit.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Wohl das Übliche, Interessensvertretung, neue Verträge abschließen, für Wissenstransfer sorgen....

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Generell ja, ansonsten wäre eine Partnerschaft sinnlos.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Dafür bin ich keine Expertin, ich bin zwar frisch von der Uni und kann Ihnen alle Lehrsätze aufzählen, aber ich habe jetzt bereits bemerkt, die Praxis läuft wohl etwas anders.

Interviewpartner 9, IP 9

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Der Osten und der Westen bergen auf Grund der verschiedenen Kulturen und Religionen immer ein gewisses Konfliktpotential. Dies lässt sich mit Einfühlungsvermögen und Wissen über den Anderen minimieren. So sind mir keine gravierenden Vorfälle bekannt.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Sie verrichten im Sinne der OMV Ihre Tätigkeiten und bringen dadurch die Firma weiter punkto Gewinn und Ruf. Sie garantieren den reibungslosen Ablauf unserer Projekte.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Da ist mir nichts Größeres bekannt. Sprachliche Barrieren wurden meist überwunden.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Ich würde Russland, die Türkei, Kasachstan hervorheben. Nicht zu vergessen Nabucco. Das garantiert auch für den Westen einen Zugang zu den Energiereserven und bringt uns weg von der Abhängigkeit und dem Gut Will mancher Staaten und Konzerne.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Da würde ich sagen, dass die Vorteile überwiegen und ein Joint Venture einfacher und schneller zu realisieren war.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Beide Partner sehen sich gleichberechtigt, teilen sich die Kosten sowie das Knowhow und minimieren bzw. halbieren das Risiko. Abhängig wie viele Partner am Projekt beteiligt sind.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Wir haben überall unsere Leute aus strategischen Gründen sitzen.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Man kann sich nicht auf andere verlassen und braucht Leute Vorort, die schnell reagieren, Problemen vorbeugen und notfalls deeskalierend im Sinne unserer Mitarbeiter und der OMV eingreifen.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Im Großen und Ganzen ja, man muss jedoch die kulturellen, sprachlichen und länderspezifischen Unterschiede mitberücksichtigen.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Bei M&A gibt es sehr viele Modelle. Das richtige zu finden ist schwieriger als beim Joint Venture. Über die Art der Beteiligung entscheidet ein Expertenteam, das sicher das Beste für uns sucht und umsetzt, sofern es mit dem fremden Partner möglich ist.

Interviewpartner 10, IP 10

1) Können Sie mir die derzeitige Situation der OMV in Osteuropa darstellen?

a) Gibt es kulturelle Probleme mit den Mitarbeitern in den östlichen Staaten?

Wir leben in verschiedenen Kulturkreisen und da sind Konflikte vorprogrammiert. Meist halten sie sich jedoch auf der unteren Ebene, wie Sprachprobleme oder religiöse Differenzen. Arbeitsmäßig sehe ich keine größeren Probleme.

b) Was sind die Aufgaben der Mitarbeiter?

Sowohl in Österreich, als auch in Russland haben alle Mitarbeiter die Projekte der OMV zu unterstützen und die Anordnungen von oben zu befolgen. Natürlich ist dies nicht immer einfach, ich spreche aus Erfahrung. Aber mit gutem Willen, Wissen und Intellekt ist es machbar.

c) Gab es Probleme mit der Kommunikation?

Sprachliche Barrieren sind vorprogrammiert, vor allem bei den Facharbeitern. Aber ihnen stehen stets Dolmetscher zur Verfügung. Mit der Zeit eignet sich jeder ein sprachliches Grundwissen an und die Kommunikation ist erleichtert. Unsere besten Leute sprechen die Landessprache in Wort und Schrift.

2. Welche Form der Kooperation gibt es?

a) Welche Partner gibt es?

Ich würde eher auf die wichtigen Projekte verweisen, Nabucco und die South Stream, die stehen im Moment im Vordergrund.

b) Warum wurde die Form des Joint Ventures ausgewählt?

Dafür gibt es viele Gründe. Im Vordergrund stehen die Kosteneinsparungen, die Nutzung freier Kapazitäten und die Arbeitsteilung mit dem neuen Partner. Auch die Personalkosten sind durch ein Joint Venture geringer, da auch erfahrene Manager aus Russland mit ihren wichtigen Erfahrungen mitarbeiten. Der Wissenstransfer basiert auf Learning-by-doing und erspart so viele Einschulungen. Die Konkurrenz wird ebenfalls weitgehend ausgeschaltet, der Markteintritt erfolgt so schneller und mindert so jedwede Risikofaktoren.

Aber man sollte auch die Nachteile kurz erwähnen. Die Transaktionskosten sind gewaltig und ein gewisses Reibungspotential mit dem Partner bei der Verteilung der Ressourcen bleibt immer. Das bedeutet oft, dass eigene Ziele nicht unabhängig vom Partner verfolgt werden können.

c) Welche Vorteile gibt es für die Partner?

Der wichtigste Vorteil ist der Wissenstransfer. Im Falle von Nabucco und South Stream stehen aber auch politische Vorteile im Vordergrund. Europa sichert sich Zugang zu den russischen Erdöl- und Erdgas-Ressourcen, Russland leider erhebt seinen Machtanspruch an Europa.

3. Wie wird mit den unterschiedlichen Firmenphilosophien umgegangen?

a) Gibt es lokale Manager?

Wir haben an allen Standpunkten Fachpersonal vor Ort. Deren Aufgabe ist die Vertretung unserer Interessen und für einen reibungslosen Ablauf der Projekte zu sorgen. Dies ist nicht immer einfach.

b) Was ist die Aufgabe der OMV Manager und welche Rolle spielen Sie?

Sie organisieren, koordinieren, und vor allem verhandeln mit den russischen Partnern. Zusätzlich sind sie für das Wohl unserer Leute vor Ort verantwortlich.

c) Sind im Entscheidungsprozess beide Partner gleichberechtigt?

Ja, beide Partner sind gleichberechtigt. Oft ist es schwer, an sein Ziel zu gelangen, aber dafür wird von beiden Seiten eine gewisse Kompromissbereitschaft vorausgesetzt, und zwar von beiden Seiten.

4. Welche Vorteile sehen Sie im Joint Venture gegenüber M&A?

Das ist für mich eindeutig. Es gibt auf beiden Seiten Vor- und Nachteile. Bei einem Merger werden aber meist nur Gesellschaftsanteile einer Firma übernommen, während ein Joint Venture zwei Unternehmen zu einem zusammenfügt. Diese Vorgehensweise verringert die Kosten in Bezug auf Personal, verringert die Konkurrenz durch eine strenge Kontrollinstanz und zusätzlich werden langfristige Austauschbeziehungen gesichert. Ein Punkt, den ich bereits erwähnt habe, ist der Transfer von Know-How, von Wissen und Technologie. Auch rechtliche Barrieren können durch ein Joint Venture leichter umgangen werden. Das sind wohl die wichtigsten Punkte.

Lebenslauf

Anar Imamverdiyev



Adresse: Millergasse 35/21b, 1060 Vienna
Email: Anar.imamverdiyev@hotmail.com

Telefon: 004369911942929

Nationalität: Aserbaidshan

Geburtsdatum: 11.06.1986
Aufenthaltstitel: Rot Weiß Rot Karte

Berufserfahrung

08/2012 - Jetzt Hamlyn Holdings

- Offizieller Repräsentant in Wien
- Öl-Business- Beschaffung von Rohstoffen. Handel von Öl produzierenden Ländern (Kuwait, Russland) weltweit mit direkter Anbindung an National Öl Companies (USA, Spanien, Korea, Philippinen, Japan) und Vertrieb von Produkten, wie: Erdöl, Gas, schweres Heizöl, Kerosin.
- Baudienstleistungen für große Projekte rund um die Welt. Mitarbeit an umfangreichen Netzwerken von Partnern und Kontakten aus unterschiedlichen Branchen in verschiedenen Regionen. Konstruktion von Autobahnen, Brücken, Eisenbahnen.

01/2012 – 08/2012 Allianz Investment Bank

- Investment Banker
- Erforschung und Markttrends und Entscheidungen über Investitionen
- Identifizierung neuer Geschäftsmöglichkeiten
- Durchführung von Financial Modelling, Entwicklung und Präsentation geeigneter finanzieller Lösungen für Kunden

10/2011 - 12/2011 Bannersmann

- Berater
- Trading von Ölprodukten aus Aserbaidshon, Turkmenistan, Russland zu den Raffinerien in Europa

06/2011 - 9/2011 LGT Bank Österreich, Wien

- Asset Wealth Manager Market CEE
- Teilnahme an Kunden-Sitzungen / Präsentationen und Neukundengewinnung Aktivitäten
- Vorbereitung von Kunden-Berichte und Bewertungen
- Unterstützung bei der Vorbereitung von Investitionen Kommunikation Dokumente

Fact Sheets, wöchentlich / monatlich / quartalsweise
Anlagestrategie Notizen

02/2010 - 03/2010 Bahar Energy Company, Abteilung Energy Trading

- Job Rotation in verschiedenen Abteilungen, einschließlich Verarbeitung von Transaktionen
- Berichte Vorbereitung, Budget Bau-und System-Implementierung

06/2009 - 09/2009 Texnika Bank in Aserbaidshan, Praktikum, Abteilung Finanzen

- Organisation und Durchführung von Treffen mit Internationale Finanzanstalten
- Untersuchung neuer Möglichkeiten für internationalen Kooperation mit der Commerzbank

Akademische Ausbildung

09/2009 - jetzt	Masterstudium an der Universität Wien Major in International Energie Management und International Management Magisterarbeit: M&B und Joint Venture anhand des Fallbeispiels OMV
03/2005 - 06/2009	Bachelor-Studiengang an der Wirtschaftsuniversität Wien Major in International Business Administration
01/2005 - 05/2009	Bachelor-Studiengang an der Universität für Wirtschaft in Baku Major in International Management
06/2003 - 03/2005	Internationale Schule Schloss Neubeuern
10/2002 - 05/2003	Deutschkurs von DID in Wiesbaden
06/2000 - 08/2000	Summer School an der Virginia International University

Sprachkenntnisse

Aserbaidshianisch – Muttersprache

Englisch – Verhandlungssicher

Deutsch – Verhandlungssicher

Russisch – Verhandlungssicher

Türkisch – Verhandlungssicher

EDV-Kenntnisse

MS-Office