



universität  
wien

## **DIPLOMARBEIT**

Titel der Diplomarbeit

### **Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG**

**Verfasser:**

Ralf Maurer

Martinstraße 48

3400 Klosterneuburg

Mobil: +43 (0)676 – 406 1423

Mail: [ralf.maurer@gmx.at](mailto:ralf.maurer@gmx.at)

Matr.Nr. 9951507

Angestrebter akademischer Grad

**Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im Dezember 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Internationale Betriebswirtschaft

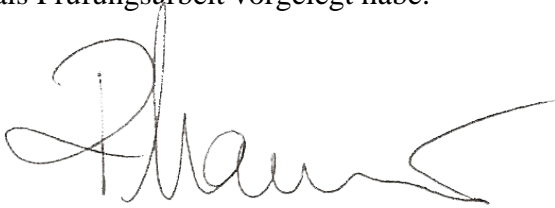
Betreuer: ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

# Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt:

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

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Hauk', written in a cursive style.

Wien, im Jänner 2010



# Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei dieser Diplomarbeit unterstützt haben.

Mein größter Dank gilt meinen Eltern für deren langjährige Unterstützung und auch für deren Geduld.

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Freundin Isabelle für ihre Ratschläge und Geduld, sowie das Korrekturlesen dieser Arbeit. Ein weiterer Dank gilt meinem Bruder Bernd und meiner Studienkollegin Lisa Fischer für die schöne Universitätszeit sowie die langen Lernstunden.

Mein Ziel ist erreicht!



# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	9
1.1	Die wissenschaftliche Problemstellung	9
1.2	Die gewählte Untersuchungsmethode	9
1.3	Aufbau der Arbeit	9
2.	Internationales Management	11
2.1	Definition	11
2.2	Internationale Unternehmen	12
3.	Internationaler Markteintritt	14
3.1	Definition	14
3.2	Strategic choices (Strategische Planung)	14
3.3	Wahl der Markteintrittsstrategie	18
3.3.1	Wahl der Zielmarktstrategie	19
3.3.2	Einflussfaktoren	21
3.4	Drivers von Unternehmen zur Internationalisierung	25
3.4.1	Ertragsmotive	26
3.4.2	Wachstumsmotive	26
3.4.3	Sicherheitsmotive	26
3.5	Resümee	26
4.	Joint Ventures	27
4.1	Allgemeines	27
4.2	Begriffserklärung und Definition	27
4.3	Arten von Joint Ventures	27
4.4	Charakteristika von Joint Ventures	28
4.5	Joint Ventures und Internationale Joint Ventures	29
4.6	Motive für Joint Ventures	29
5.	Akquisitionen	34
5.1	Begriffserklärung und Definition	34
5.2	Gründe für Akquisitionen	34
5.3	Vorteile und Nachteile von Akquisitionen	36
5.4	Charakteristika von Akquisitionen	37

5.4.1	Horizontale Akquisitionen	37
5.4.2	Vertikale Akquisitionen	37
5.4.3	Konzentrische Akquisitionen	37
5.4.4	Konglomerate Akquisitionen	37
5.5	Ziele von Akquisitionen	38
5.6	Probleme beim Akquisitionsentscheidungsprozess	39
5.6.1	Mangelnde Information	39
5.6.2	Hoher Zeitdruck / Stress	40
5.6.3	Geteilte Sichtweise	40
5.6.4	Unklare Ziele und fehlende Rückkopplung	40
5.7	Integrationsprozess	40
5.7.1	Integrationsprozessprobleme	40
6.	Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich	42
6.1	Internationalisierungsgründe von Unternehmen	42
6.2	Joint Venture vs. Akquisitionen	45
6.2.1	Analyse und Vergleich	46
7.	Fallbeispiel: Vienna Insurance Group AG	64
7.1	Methode	64
7.2	Unternehmensprofil	64
7.3	Strategie und Märkte	65
7.4	VIG – Internationales Management	67
7.5	Markteintritt der VIG	70
7.5.1	Voraussetzungen für Markteintritt	70
7.5.2	Schrittweiser Markteintritt:	70
7.6	Joint Ventures – VIG	72
7.6.1	Joint Venture: VIG und MSK-Life	72
7.6.2	Joint Venture: VIG und ARAG	72
7.7	Akquisitionen - VIG	73
7.7.1	Kulturelle Unterschiede, Unzufriedene Mitarbeiter und Integrationsprobleme	74
7.7.2	Akquisitionsprozess	76
7.8	Vergleich Joint Ventures und Akquisitionen	77

7.8.1	Motive für Joint Ventures	77
7.8.2	Motive für Akquisitionen	78
7.8.3	Ausrichtung der Akquisitionen	78
7.8.4	Kapitaleinsatz	79
7.8.5	Simultaner Einsatz von Joint Ventures und Akquisitionen	79
7.8.6	Akquisitionen während der Wirtschaftskrise	79
8.	Schlusswort	80
9.	Literaturverzeichnis	82
10.	Internetquellen	89
11.	Abstract	90
12.	Anhang A – Transkription Interview	92
13.	Anhang B – Fragenkatalog	107

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Charakteristika der internationalen Unternehmensführung - eigene Darstellung .....	11
Abbildung 2: Produkt-/Markt-Matrix.....	14
Abbildung 3: Porter's Diamanten-Modell – eigene Darstellung .....	16
Abbildung 4: Einstiegsstrategien nach Marktphasen – eigene Darstellung.....	18
Abbildung 5: Analyse der Ausgangssituation für die Zielmarktstrategie - eigene Darstellung .....	20
Abbildung 6: Entwicklung einer internationalen Geschäftsstrategie - eigene Darstellung .....	22
Abbildung 7: Externe und interne Faktoren für Strategiewechsel - eigene Darstellung.....	23
Abbildung 8: Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie (eigene Darstellung) .....	25
Abbildung 9: Länderspezifische Standortkategorien für Joint Ventures .....	29
Abbildung 10: Motive bei der Entscheidung pro oder contra Joint Venture – eigene Darstellung .....	32
Abbildung 11: Motive für International Joint Ventures.....	33
Abbildung 12: Vor- und Nachteile bei Akquisitionen - eigene Darstellung.....	36
Abbildung 13: Charakteristika von Akquisitionen.....	38
Abbildung 14: Strukturierung der Akquisitionsziele des Käufers .....	39
Abbildung 15: Forms of Foreign Investment.....	43
Abbildung 16: Erscheinungsformen.....	44
Abbildung 17: Joint Ventures vs. Acquisitions - Comparing Alternatives Before Embarking on an Alliance – eigene Darstellung (übersetzt) .....	46
Abbildung 18: Transaktionskosten-Rahmenbedingungen für die Wahl der Markteintrittsform - eigene Darstellung.....	49
Abbildung 19: Konzern Vienna Insurance Group.....	68
Abbildung 20: Geschäftsmodell VIG.....	69

# **1. Einleitung**

## **1.1 Die wissenschaftliche Problemstellung**

Die Wahl des internationalen Markteintritts bekam in den letzten Jahrzehnten von verschiedensten Forschern und Wissenschaftlern sehr viel Aufmerksamkeit. Eine Expansion in andere Märkte/Länder verlangt aber auch zwei Entscheidungen. Erstens, ob ein Unternehmen mittels Non-Equity-Mode (Agenten, Licensing, Joint Venture, etc.) oder zweitens mittels Equity-Mode (Acquisitions, Greenfield etc.) in diesem Markt Fuß fassen will und kann. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich in erster Linie mit den internationalen Markteintrittsformen Joint Venture und Akquisitionen in der Theorie und versucht beide Varianten miteinander zu vergleichen. Zusätzlich werden die in der Literatur ermittelten Theorien anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group analysiert.

## **1.2 Die gewählte Untersuchungsmethode**

Im ersten Schritt werden die beiden gewählten internationalen Markteintrittsvarianten Joint Ventures und Akquisitionen anhand der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur definiert und ausführlich analysiert. Im Hauptteil werden die Markteintrittsvarianten miteinander verglichen, um somit deren Unterschiede klar aufzuzeigen.

Im letzten Schritt werden anhand einer empirischen Untersuchung (Experteninterview) die aus der Literatur ermittelten Ergebnisse und Thesen für die Praxis analysiert bzw. deren Zutreffen überprüft.

## **1.3 Aufbau der Arbeit**

In der Einleitung wird ein genereller Überblick betreffend dem Inhalt und der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit gegeben. Außerdem wird der Aufbau der Arbeit in groben Zügen dargestellt, damit sich der Leser einen Überblick über den Inhalt und die Zielsetzung der Arbeit verschaffen kann.

In der Folge werden die Begriffe Joint Ventures und Akquisitionen erläutert, um damit eine Grundlage und ein generelles Verständnis für diese Arbeit zu schaffen. Desweiteren werden in diesem Kapitel die Beweggründe für Joint Ventures und Akquisitionen eruiert.

Den Hauptteil dieser Arbeit stellt der Vergleich von Joint Ventures und Akquisitionen dar. Warum führt ein Unternehmen einen Internationalisierungsprozess durch? Was sind die Be-

weggründe für Joint Ventures und für Akquisitionen? Welche Chancen und Risiken (SWOT-Analyse) sind mit der jeweiligen Form der Internationalisierung behaftet?

Wenn ein Unternehmen international expandieren will, so sind verschiedene Faktoren/Entscheidungen zu berücksichtigen. Diese Arbeit versucht einen Vergleich zwischen den beiden ausgewählten Formen des internationalen Markteintritts herzustellen. Wenn sich ein Unternehmen im internationalen Wachstum befindet, so ist es von großer Bedeutung, dass die eigene Kultur analysiert wird, um im Anschluss klar festzulegen, ob die Charakteristika der kooperierenden bzw. der zu übernehmenden Unternehmen im Einklang stehen.

Im nächsten Abschnitt werden die zuvor theoretisch erörterten Definitionen, Analysen und Vergleiche anhand des Praxisbeispiels „Vienna Insurance Group“ erörtert. Als empirische Informationsquelle dient hier ein Experteninterview mit Generaldirektor und Aufsichtsratsvorsitzendem Dr. Günter Geyer sowie Daten der Vienna Insurance Group.

Abschließend werden die Erkenntnisse dieser Arbeit ausgeführt und Schlussfolgerungen abgeleitet.

## 2. Internationales Management

### 2.1 Definition

Im Rahmen der Internationalisierung stellt der internationale Markteintritt eine grundlegende Herausforderung dar. Die Charakteristika einer internationalen Unternehmensführung teilen sich in zwei Gruppen: die unternehmensbezogenen und die personenbezogenen. Die folgende Aufstellung zeigt einen Auszug der wichtigsten Eigenschaften der beiden Formen der internationalen Unternehmensführung.<sup>1</sup>

<b>Unternehmensbezogene Charakteristika</b>	<b>Personenbezogene Charakteristika</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Wunsch nach internationalem Wachstum (außerhalb des Heimmarkts)</li><li>• Konkurrenzausgleich</li><li>• Lernen von internationalen Partnern</li><li>• Nutzung ausländischer Faktorkosten</li><li>• Stärkung der Wettbewerbsposition durch strategische Allianzen mit ausländischen Partnern</li><li>• Steuerliche Optimierung durch Ergebnisverlagerung</li><li>• Zugang zum internationalen Finanz- und Kapitalmarkt</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pioniergeist</li><li>• Sprachengewandtheit</li><li>• Freude und Mut zur Gestaltung</li><li>• Durchhaltevermögen</li></ul>

**Abbildung 1: Charakteristika der internationalen Unternehmensführung - eigene Darstellung**

Quelle: Silbermayr; Int. Unternehmensführung; 2007 in Anlehnung an Hill

---

<sup>1</sup> Vgl Hill (1995) in Silbermayr (2007)

## 2.2 Internationale Unternehmen

Ghoshal und Bartlett unterteilten die internationalen Unternehmungen nach deren Kompetenzausrichtung in drei Kategorien: (1) Multinationale Unternehmen, (2) Internationale Unternehmen und (3) Globale Unternehmen.<sup>2</sup>

(1) **Multinationale Unternehmen** weisen als wesentliche Kompetenz ihre ausgesprochen gute Reaktionsfähigkeit auf. Die Struktur ist durch lose nationale Unternehmen gekennzeichnet, wo nationale Gesellschaften die operativen Tätigkeiten, sowie Teile der strategischen Agenden ausüben. Somit sind Multinationale Unternehmungen rechtlich selbständige Unternehmen mit dem Hauptsitz im Inland und mindestens einer Tochtergesellschaft im Ausland. Der Internationalisierungsgrad ist das wichtigste Unterscheidungscharakteristikum zum nationalen Unternehmen.<sup>3</sup>

(2) **Internationale Unternehmungen** überzeugen durch Know-How Transfer. Diese Form der Unternehmen positioniert sich zwischen Multinationalen und Globalen Unternehmen. Spezielle, ausgewählte Aufgaben, die vor allem die strategischen Ziele betreffen werden vom Management zentral durchgeführt. Andere operative Agenden werden dezentralisiert. Internationale Unternehmen entwickeln sich vor allem durch Akquisitionen, Mergers und Expansionen, sowie durch gezieltes Wachstum.<sup>4</sup>

(3) **Global Unternehmen** beeindrucken durch ihre Effizienz. Global ausgerichtete Unternehmen sind vor allem stark zentralisiert und strategische sowie operative Aufgaben werden nur von der Zentrale geregelt bzw. durchgeführt. Die nationalen Zweigniederlassungen verfügen lediglich über Distributions- bzw. Vertriebsaufgaben.

Diese drei Arten der internationalen Unternehmensführung stehen jedoch kaum mit weiteren Umweltfaktoren in Verbindung und haben somit Probleme und Schwächen mit kulturellen, politischen aber auch anderen ökonomischen Gegebenheiten. Ghoshal und Bartlett entwickelten daraus eine vierte Form der internationalen Unternehmensführung, die **Transnationalen Unternehmen**, wobei die wesentlichen Kompetenzen wie Reaktionsfähigkeit, Know-How

---

<sup>2</sup> Vgl. Ghoshal S., Bartlett C (1989)

<sup>3</sup> Vgl. Römer, Ch. (2008), S.4

<sup>4</sup> Vgl. Ghoshal S., Bartlett C. (1989)

Transfer und Effizienz in einander verschmelzen und die Umweltfaktoren stärkere Berücksichtigung finden.

- (4) **Transnationale Unternehmen** organisieren sich dezentral. Das heißt, sie besitzen kein Heimatland und auch kein strategische bzw. operatives Zentrum. Der Trend zu Transnationalen Unternehmungen ist klar zu erkennen, doch bislang konnte noch kein Unternehmen ausgemacht werden, das sich diesen Namen eines Transnationalen Unternehmens „verdient“ hätte.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Ghoshal S., Bartlett C. (1989)

### 3. Internationaler Markteintritt

#### 3.1 Definition

Ellis und Williams formulierten es folgenderweise: „An international market entry mode is an institutional arrangement that makes possible the entry of a company’s products, technology, human skills, management, or other resources into a foreign country.“<sup>6</sup>

Im Rahmen des internationalen Markteintritts können verschiedene Formen gewählt werden. Hierbei unterscheiden sich in erster Linie „Non-Equity“-Markteintrittsformen, wie Export, Lizenzierung und Franchising von „Equity“-Markteintrittsformen, wie etwa Joint Ventures, Greenfield oder auch Mergers & Akquisitionen. Diese Wahl der Eintrittsform ist in der wissenschaftlichen Literatur stark erforscht und wirkt sich auch signifikant auf den jeweiligen Konkurrenzvorteil aus. Die internationale Markteintrittsform gehört im Vorfeld analysiert, evaluiert und sorgfältig ausgewählt. Nur so können die Risiken minimiert und der zukünftige Gewinn des Unternehmens maximiert werden.<sup>7</sup> Um somit Klarheit über die jeweilige Markteintrittsform zu schaffen, ist eine klare strategische Planung anzustellen.

#### 3.2 Strategic choices (Strategische Planung)

Will ein Unternehmen international expandieren, so ist der Bereich der Internationalisierung der strategischen Planung zuzurechnen. In der Regel ist die zentrale Frage, mit welchen Produkten das Unternehmen auf den möglichen Märkten tätig sein will. Nach Hunziker ergeben sich aus der Produkt-/Markt-Matrix vier Basis-Produkt-/Markt-Strategien:<sup>8</sup>

Markt/Produkt	Gegenwärtige Produkte	Neue Produkte
Gegenwärtige Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

**Abbildung 2: Produkt-/Markt-Matrix**

Quelle: Hunziker, Auslandsmarktstrategien, S. 24

<sup>6</sup> Vgl. Ellis J., Williams D. (1995), S. 47

<sup>7</sup> Vgl. Punnet B., Ricks D.A. (1997), S. 240

<sup>8</sup> Vgl. Hunziker, (1991), S. 24

(1) Nach **Dunning** sind drei grundlegende strategische Entscheidungen (strategic choices) zu berücksichtigen:<sup>9</sup>

- Auswahl von Märkten (Which markets to enter?)  
Vor- und Nachteile sowie Kosten sind zu berücksichtigen
- Markteintrittszeitpunkt  
Pionierunternehmen oder Folger
- Umfang des Eintritts (Scale of entry and strategic commitments)

(2) Außerdem sind wichtige Faktoren hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu berücksichtigen. So finden sich in der Literatur zwei weitere wichtige Theorien:

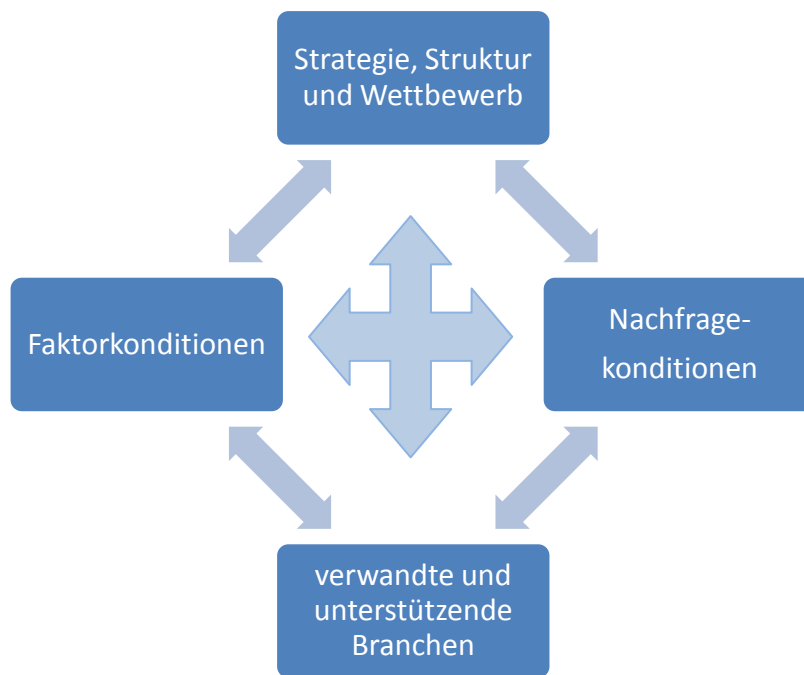
a.) 4-Diamanten Modell von M. Porter<sup>10</sup>

- Factor conditions (Know-How, Kosten, Preis, Infrastruktur, Qualität, eigene Stärken und Bedingungen am Zielmarkt)
- Demand conditions (Welche Nachfragesituation besteht? – Bedarf, Schulsystem, Verlagsystem, Nachfrage im Heimatmarkt und ausländischer Markt)
- Related or supporting industries (Zulieferer, Servicestätten, Lieferanten, Vertrieb)
- Firms strategy (gesetzliche Bedingungen und soziale Verhältnisse)

---

<sup>9</sup> Vgl. Dunning (1981)

<sup>10</sup> Vgl. Porter (1991)



Quelle: <http://www.themanager.org/pdf/diamond.pdf> (abgerufen am 10.11.2009)

**Abbildung 3: Porter's Diamanten-Modell – eigene Darstellung**

b.) Theorie von Dunning – „Das OLI-Paradigma“<sup>11</sup>

Das OLI-Paradigma von John Dunning ist eine Weiterentwicklung der Internationalisierungstheorie von Coase (1937). Sind drei Voraussetzungen positiv, so wird dies als Anstoß zur Internationalisierung gewertet.

- „O“ – ownership-specific advantage (Know-How, Erfahrungs- und Kapitalownership): Das Unternehmen muss auf gewisse Ressourcen zugreifen können. Gemeint sind dabei: fachliche, finanzielle und personelle Ressourcen, Human capital, Human experience.
- „L“ – location-specific advantage (richtiger Standort)
- „I“ – internationalization-/Incentive-specific advantage (innere Faktoren)  
Das Unternehmen muss gewisse Voraussetzungen erfüllen, um auch international erfolgreich zu sein. Faktoren hierfür sind: Dynamik, Flexibilität, Koordination, Motivation.

---

<sup>11</sup> Vgl. Dunning (1979)

(3) Hill betrachtet die Internationalisierung als Vorteilserzielung und somit als ein strategisches Ziel eines jeden Unternehmens. Er beschreibt dies so: „Advantages by transferring products and Skills to foreign markets.“ Natürlich bestehen hierbei auch Ausnahmen. So verzichten Inlandsmonopole auf eine Vorteilserzielung durch Internationalisierung und auf Ressourcendefizite.<sup>12</sup>

Betrachtet man nun die „Vier strategic choices“ nach Hill so kommen folgende zum Tragen:<sup>13</sup>

- **International Strategy**

Im Rahmen der Internationalen Strategie findet Produktion und Marketing in jedem größeren Land unter der Kontrolle des Head-Office statt und Forschung und Entwicklung wird im Heimmarkt durchgeführt.

- **Multidomestic Strategy**

Die Multidomestic Strategy orientiert die Produktion am Kunden und die Marktstrategie findet unter Kontrolle von lokalen Büros statt.

- **Global Strategy**

Bei der Global Strategy verläuft es zumeist nach einem bestimmten Standard ab und orientiert sich somit weniger am Kunden. So werden standardisierte Produkte weltweit gleich offeriert. Das Unternehmen betrachtet den Weltmarkt als „ein Dorf/eine Stadt“.

- **Transnational Strategy**

Bei der Transnational Strategy versuchen Unternehmen die Kosten möglichst simultan niedrig zu halten. Zusätzlich wird auf die kulturellen und spezifischen Bedürfnisse der Umwelt eingegangen.

Diese Einteilung verfolgen auch Bartlett/Ghoshal im Rahmen der Unternehmensformen.

---

<sup>12</sup> Vgl. Silbermayr F. (2007)

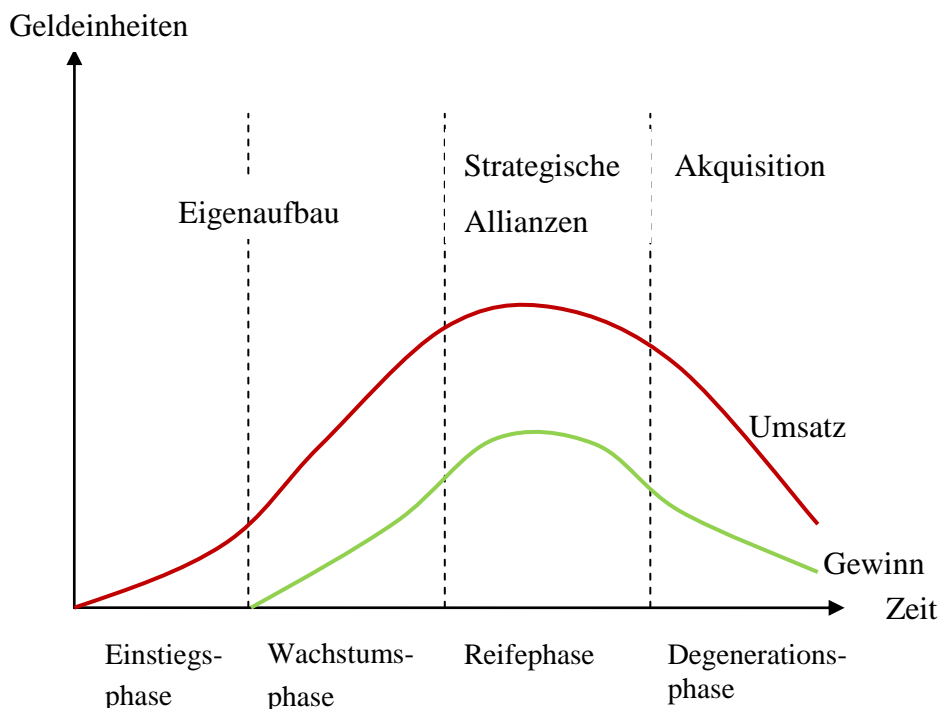
<sup>13</sup> Vgl. Hill Ch. (1995)

### 3.3 Wahl der Markteintrittsstrategie

Ein wichtiger Schritt im Internationalisierungsprozess ist basierend auf den „Strategic choices“ die Festlegung der Markteintrittsstrategie. Dabei werden die einzelnen strategischen Optionen alternativer Geschäftssysteme analysiert und ausgewertet. Es muss eruiert werden, welche Geschäftsart bei Beginn der Aktivitäten am gewählten Auslandsmarkt die besten und günstigsten Erfolgsaussichten bietet.<sup>14</sup> Um die Potentiale zu bewerten, ist die Erstellung einer so genannten Feasibility-Study, vor allem im Hinblick auf Markteintrittsentscheidungen, erstrebenswert.<sup>15</sup>

Eine Feasibility-Study ist eine Untersuchung der Durchführbarkeit oder Machbarkeit komplexer Projekte insbesondere bei einem hohen Unsicherheitsfaktor.<sup>16</sup> Damit werden grundlegende Fragen – wie, in welchem Umfang, mit welchen Mitteln und in welcher Zeit ein Projekt realisiert werden kann – beantwortet.<sup>17</sup>

#### Einstiegsstrategie nach Marktphasen:



**Abbildung 4: Einstiegsstrategien nach Marktphasen – eigene Darstellung**

Quelle: Ch. Hill; International Business

<sup>14</sup> Vgl. Siedenbiedel (2008), S. 101 ff

<sup>15</sup> Vgl. Grün (1989), S. 1743

<sup>16</sup> Vgl. Grün (1989), S. 1743

<sup>17</sup> Vgl. Hofmann (2005)

### 3.3.1 Wahl der Zielmarktstrategie

Nach der Wahl der Markteintrittsstrategie muss der gewünschte Zielmarkt festgelegt werden, auf den der Fokus der Internationalisierung gelegt wird. Folgende drei Faktoren sind nach Siedenbiedel in der Literatur relevant:<sup>18</sup>

- Konkrete Motive des Unternehmens in Hinsicht auf die Internationalisierung
- Stärken und Schwächen des Unternehmens (Produkt- und dienstleistungsbezogen)
- Prognose über Chancen und Risiken an relevanten Zielmärkten

Erweitert wird diese Auswahl des Zielmarkts um die Analyse des Unternehmensumfelds. Deresky beschreibt dies in „Assessing the Environment“.<sup>19</sup>

- Politisches Umfeld
- Wirtschaftliches Umfeld
- Technologisches Umfeld
- Kulturelles Umfeld
- Rechtliches Umfeld

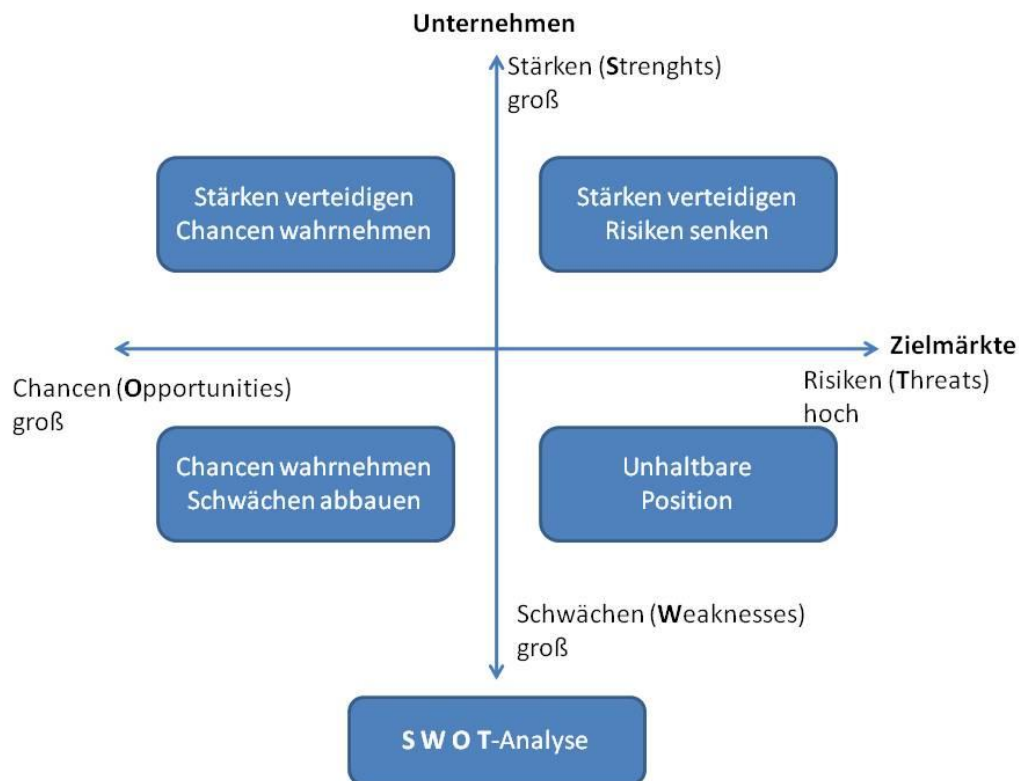
Als Vorbereitung der Zielmarktentscheidung ist eine fundierte Analyse aller verfügbaren potentiellen Zielmärkte erforderlich. So sind besonders die Stärken und Schwächen des Unternehmens als auch die umweltabhängigen Chancen und Risiken zu beurteilen. Diese Analyse nennt sich SWOT-Analyse (siehe Abbildung). Diese Aufstellung wird gemeinhin als SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) bezeichnet.

---

<sup>18</sup> Vgl. Siedenbiedel (2008), S. 103

<sup>19</sup> Vgl. Deresky (2007)

### 3.3.1.1 SWOT-Analyse



**Abbildung 5: Analyse der Ausgangssituation für die Zielmarktstrategie - eigene Darstellung**

Quelle: Siedenbiedel G., Int. Management; S.104; nach Hinterhuber; 1992; S. 145

Anhand dieser Analyse werden die positiven und negativen Faktoren bzw. Einflüsse sondiert und selektiert. So werden bei der internen Auseinandersetzung die Stärken und Schwächen des Unternehmens gefiltert. Die externe Analyse ist auf das Umfeld der potentiellen Zielmärkte gerichtet.

### 3.3.2 Einflussfaktoren

Markteintrittsentscheidungen werden von vielen Einflussfaktoren bestimmt. So beschreiben Ellis und Williams diese als Pull- und Push-Faktoren, die das Unternehmen von den lokal-nationalen bzw. regional-nationalen Märkten weglockt. Pull-Faktoren sind als Anreizfaktoren anzusehen, im Gegensatz zu Push-Faktoren, die das Unternehmen „drücken“ oder eher „drängen“ gewisse Aktionen zu setzen.<sup>20</sup>

Pull-Faktoren:

- schnell-wachsender Markt, der ein hohes Verkaufslevel bietet
- niedrige Produktions- und Lieferkosten
- höhere Profitabilität im Vergleich zu bestehenden Märkten

Push-Faktoren:

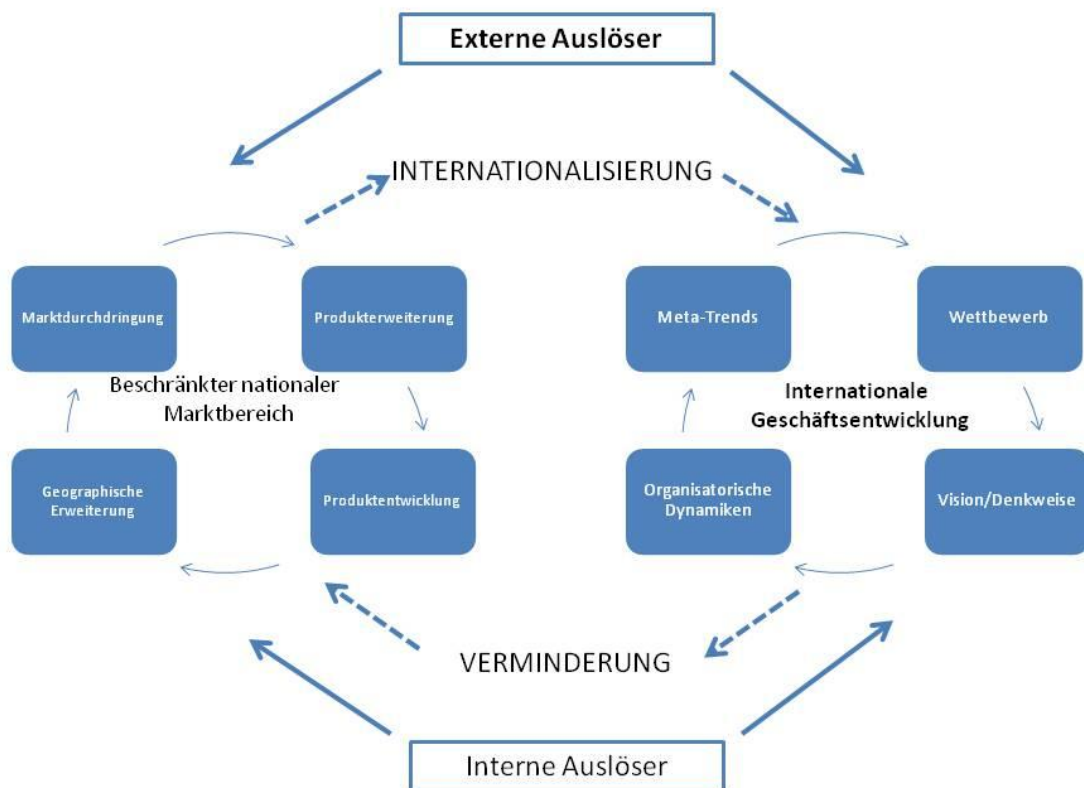
- Marktsättigung im bestehenden Markt
- Steigende Produktions- und Lieferkosten aufgrund von veränderten unternehmerischen Umweltbedingungen
- Verschlechternde Profitabilität

Wenn man nun diese Faktoren betrachtet, erhält man den Eindruck, dass Unternehmen vorwiegend im Rahmen der Entscheidungsfindung von externen Faktoren zur Internationalisierung getrieben werden.

---

<sup>20</sup> Vgl. J. Ellis & D. Williams (2000), S. 47ff

Folgende Grafik zeigt, wie Unternehmen die lokal-nationale bzw. regional-nationale Geschäftsstrategie verlassen und in die internationale Geschäftsstrategie eintreten.



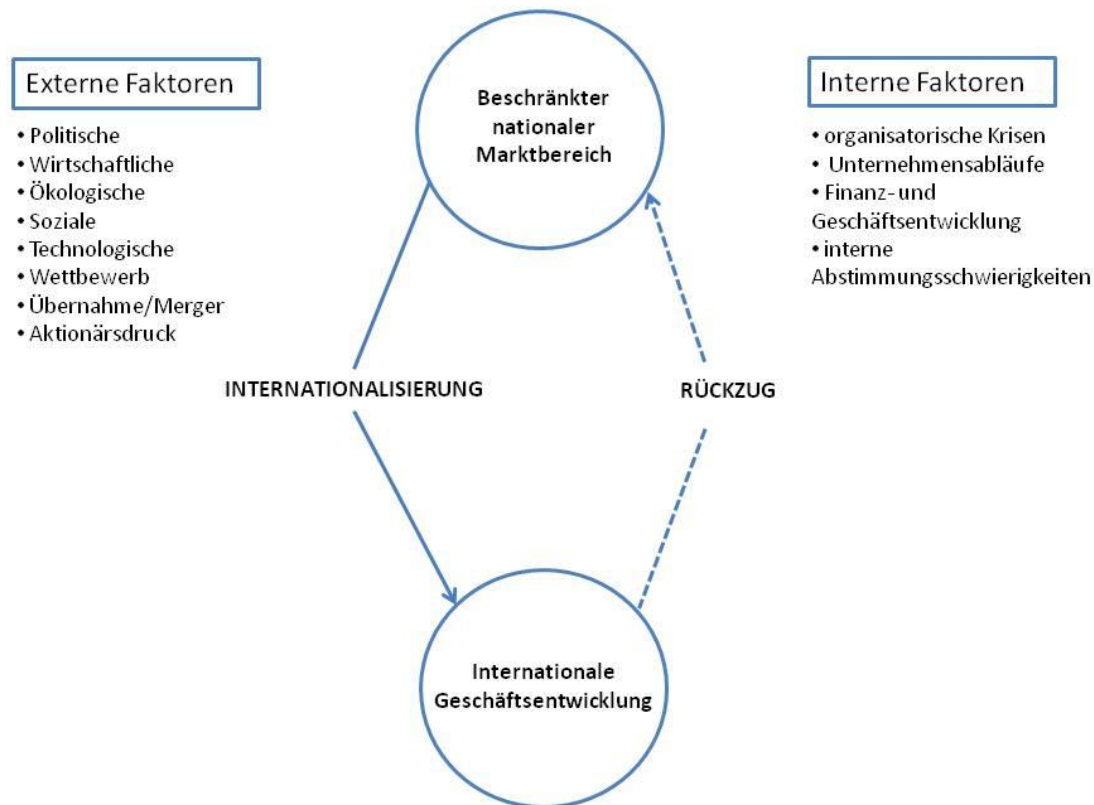
**Abbildung 6: Entwicklung einer internationalen Geschäftsstrategie - eigene Darstellung**

Quelle: J. Ellis & D. Williams; International Business Strategy, 2000, S. 49

Die lokal-nationale bzw. regional-nationale Geschäftsstrategie beschreibt die Produkt- und Markt-Optionen, die von Unternehmen ausgewählt werden können. Genannt werden Marktdurchdringung, Produkterweiterung, geographische Erweiterung und Produktentwicklung. Der in der Grafik beschriebene Internationalisierungsprozess weist darauf hin, dass Unternehmen manchmal aus deren nationalen Gegebenheiten ausbrechen. Dieser grenzüberschreitende Prozess kann auf die schon zuvor definierten Pull- und Push-Faktoren zurückgeführt werden bzw. wird er zusätzlich von externen und/oder internen Faktoren ausgelöst.

Im Folgenden werden zwei Theorien (Ellis/Williams und Meffert/Bolz) der Internationalisierung verglichen. Ellis/Williams gehen einen Schritt weiter als Meffert/Bolz und beschreiben auch die internen Faktoren, die bei einer Internationalisierung als auch bei einem Rückzug vom internationalen Markt auftreten können.

Generell ist bei einem internationalen Markteintritt im Vorfeld zu prüfen, ob das vorhandene Marktvolumen die potentiellen Markteintrittsmöglichkeiten bzw. -methoden einschränkt.<sup>21</sup>



**Abbildung 7: Externe und interne Faktoren für Strategiewechsel - eigene Darstellung**

Quelle: J. Ellis & D. Williams; International Business Strategy, 2000, S. 51

Externe oder marktbezogene Faktoren betreffen die rechtliche und ökonomische Situation, den Wettbewerb, die Handels- und die Konsumentensituation im Rahmen der internationalen Markteintrittsstrategie. Im potentiellen Eintrittsland sind diese genannten Aspekte von großer Bedeutung. So sind hinsichtlich der rechtlich-politischen Situation die Ex- und Importbestimmungen bzw. -beschränkungen, die Dumping-Bestimmungen, die Steuern, diverse Preiskontrollen und etwaige Local-Content-Vorschriften zu beachten. Desweiteren wird der öko-

<sup>21</sup> Vgl. Waning (1994), S. 237

nomischen Situation große Beachtung beigemessen. Meffert/Bolz nennen hier das Marktvolumen, die Marktstruktur, die möglichen Wechselkurse und die Inflation. Ein weiterer Faktor ist die Wettbewerbs-Situation. Bereits im Vorfeld muss eine Konkurrenzanalyse durchgeführt werden, um so die Anzahl und die Wettbewerbsstärke der Mitbewerber zu eruieren. Hinsichtlich der Distributionspolitik bzw. der einzelnen Vertriebskanäle muss die Handelslandschaft genau bekannt sein. Die Anzahl und die Machtposition der einzelnen Absatzmittler (Intermediaries) und die Konditionenstruktur müssen analysiert und definiert werden. Der letzte Punkt nach Meffert/Bolz fokussiert auf die Konsumenten. Hierfür sind das Einkommen, die Preiselastizitäten, das Nachfrageverhalten und die Markttransparenz zu ermitteln.<sup>22</sup> Ellis/Williams fügen bei den externen Faktoren noch die sozialen und technologischen Faktoren sowie den potentiellen Aktionärsdruck hinzu.<sup>23</sup>

Bei internen bzw. unternehmensbezogenen Faktoren unterscheiden sich Meffert/Bolz von Ellis/Williams deutlicher. Während Meffert/Bolz lediglich die beiden Faktoren Strategie und Kostensituation aufschlüsseln, beschreiben Ellis/Williams die potentiellen Krisen, diverse Unternehmensabläufe, die Finanz- und Geschäftsabwicklung, sowie interne Abstimmungsschwierigkeiten.<sup>24</sup>

Meffert/Bolz fügen zusätzlich zu den internen und externen Faktoren (Unternehmensbezogene und Marktbezogene Faktoren) auch noch die „Produktbezogenen Faktoren“ hinzu. So fließen auch noch die Produktart, die Phase im Produktlebenszyklus, der Neuigkeitsgrad des Produkts und das Ausmaß der Produktdifferenzierung in die internationale Markteintrittsstrategie ein.<sup>25</sup>

Welche Variante die bessere wäre, kann man hier nicht feststellen. Meiner Meinung nach wäre eine Mischung beider Theorien die beste. Vor allem die sozialen und technologischen Faktoren (Ellis/Williams) scheinen mir sehr wichtig.

---

<sup>22</sup> Vgl. R. Berndt, C. Fantapié Altobelli, M. Sander (2003), S.162

<sup>23</sup> Vgl. J. Ellis & D. Williams (2000), S. 51

<sup>24</sup> Vgl. J. Ellis & D. Williams (2000), S. 51

<sup>25</sup> Vgl. R. Berndt, C. Fantapié Altobelli, M. Sander (2003), S.161

Unternehmensbezogene Faktoren		Produktbezogene Faktoren	Marktbezogene Faktoren				
Strategie	Kostensituation		Rechtliche Situation	Ökonom. Situation	Wettbewerbssituation	Handels-Situation	Konsumentensituation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationalisierungsstrategie</li> <li>• zu bearbeitenden Marktsegmente</li> <li>• Wettbewerbsstrategie</li> <li>• realisierte Marktstellung (Bekanntheitsgrad, Image, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie</li> <li>• Standorte</li> <li>• Faktorkosten</li> <li>• Produktivität</li> <li>• Skalen- und Erfahrungskurveneffekte</li> <li>• Vertriebskosten</li> <li>• Kapazitätsauslastung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktart</li> <li>• Phase im PLZ</li> <li>• Neuigkeitsgrad</li> <li>• Ausmaß der Produktdifferenzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex- und Importbeschränkungen</li> <li>• Dumping - Bestimmungen</li> <li>• Steuern</li> <li>• Preiskontrollen</li> <li>• Local-Content-Vorschriften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktvolumen</li> <li>• Marktstruktur</li> <li>• Wechselkurse</li> <li>• Inflation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Wettbewerbsstärke der Konkurrenten</li> <li>• Substitutionsgüter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl und Machtposition der Absatzmittler</li> <li>• Konditionenstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkommen</li> <li>• Preiselastizitäten</li> <li>• Nachfrageverhalten</li> <li>• Markttransparenz</li> </ul>

**Abbildung 8: Übersicht der Bestimmungsfaktoren der internationalen Markteintrittsstrategie (eigene Darstellung)**

Quelle: Meffert/Bolz, 1998, S. 140

### 3.4 Drivers von Unternehmen zur Internationalisierung

Internationalisierungstheorien behandeln die Internationalisierung und beschreiben wie diese im Allgemeinen zustande kommt, jedoch werden die treibenden Kräfte, die die Internationalisierung eines Unternehmens auslösen, nicht definiert und beschrieben.

In der Literatur (Kreikebaum) finden sich hierzu drei Kategorien von treibenden Kräften bzw. Motiven, die den Internationalisierungsprozess eines Unternehmens auslösen können. Diese drei Kategorien spiegeln sich auch in den Motiven für ein Joint Venture wider.

### **3.4.1 Ertragsmotive**

Im Rahmen der Ertragsmotive stellt sich die Frage: Was fördert den Ertrag?

So werden in der Literatur gewinn-maximierende Absatzmengen und der Grenzkostenverlauf als Hauptpunkte der Ertragsmotive beschrieben. Der Grenzkostenverlauf differenziert sich in folgende Unterpunkte:<sup>26</sup>

- Nutzung von Preis- und Kostendifferenzen
- Know-how-Erwerb
- Know-How-Vermarktung
- Wettbewerbsvorteile
- Outsourcing (Standort auf günstigsten Ort verlegen)
- Steuern (politisch und gesetzliche Bestimmung vorteilhaft ausnützen)

### **3.4.2 Wachstumsmotive**

Neben den Ertragsmotiven sind Wachstumsmotive – wie eine Produktionsausweitung, einem größeren Absatz, einer Vergrößerung von Marktanteilen, einer Erweiterung der Produktpalette, der Schaffung von Arbeitsplätzen und dem stetigen Zuwachs an Know-How oder dem Austausch von Wissen treibende Kräfte der Internationalisierung.<sup>27</sup>

### **3.4.3 Sicherheitsmotive**

Kreikebaum begründet die Sicherheit als Auslöser für Internationalisierung darin, dass eine gewisse Risikostreuung auftritt, der Zugang zu weiteren Ressourcen geschaffen wird, die Marktpräsenz gesteigert und die Kundennähe verstärkt wird sowie eine Absicherung des eigenen Standorts stattfinden kann. Natürlich besteht bei den einzelnen Unternehmen hinsichtlich dieser Internationalisierungsziele eine unterschiedliche Gewichtung.<sup>28</sup>

## **3.5 Resümee**

Der internationale Markteintritt verlangt von Unternehmen sowohl eine strategische Analyse als auch eine operative Ausführung. Die Wahl der Markteintrittsform spielt hier eine bedeutende Rolle und wird durch unternehmensinterne als auch -externe Faktoren beeinflusst. Die Internationalisierungsstrategie steht jedoch meist mit der Unternehmensstrategie in enger Verbindung.

---

<sup>26</sup> Vgl. Silbermayr (2007)

<sup>27</sup> Vgl. Kreikebaum (2006)

<sup>28</sup> Vgl. Silbermayr (2007)

## 4. Joint Ventures

In den nachfolgenden zwei Kapitel (4 und **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) werden die Markteintrittsformen Joint Ventures und Akquisitionen erläutert und definiert, um eine Grundlage und ein gemeinsames Verständnis für diese Arbeit zu schaffen. Desweiteren werden die einzelnen Arten der jeweiligen Markteintrittsform beschrieben.

### 4.1 Allgemeines

Joint Ventures bekamen in den vergangenen Jahrzehnten immer größerer Bedeutung hinsichtlich der Erschließung ausländischer Zielmärkte. Eine Studie von Pausenberger/Nöcker zeigt, dass Joint Ventures zumindest bei deutschen Unternehmen die am meisten gewählte Kooperationsform am internationalen Markt ist.<sup>29</sup> Dies spiegelt sich auch im Anstieg der Managementliteratur und an der Joint Venture Forschung, die eines der wichtigsten Forschungsgebiete bei unternehmensübergreifenden Kooperationen darstellt.<sup>30</sup>

### 4.2 Begriffserklärung und Definition

Unter dem Begriff Joint Venture (Internationales Joint Venture) versteht man die Gründung einer weiteren Gesellschaft (Tochtergesellschaft) von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen, sowie nationalitätsverschiedenen Unternehmen.<sup>31</sup> Kosten und Risiken werden dabei geteilt. Durch diese Art des Markteintritts wird der Kapitaltransfer, der in manchen Ländern strengen Regelungen und Bestimmungen unterliegt, erleichtert.

### 4.3 Arten von Joint Ventures

Joint Ventures können vom rechtlichen und organisatorischen Standpunkt in Equity- und Contractual Mode (Non Equity) unterschieden werden. In erster Linie sind meist Equity-Joint-Ventures gemeint. Dabei gründen die Partnerunternehmen ein neues, rechtlich unabhängiges Unternehmen. Ein Contractual Joint Venture ist lediglich eine Art Kooperation der beteiligten Unternehmen ohne Gründung einer neuen Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit. So werden Kosten, Risiken und Gewinne aufgeteilt. Contractual Joint Ventures wer-

---

<sup>29</sup> Vgl. Pausenberger, Nöcker (2000), S. 398

<sup>30</sup> Vgl. J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (2006), S. 649

<sup>31</sup> Vgl. Beamish (1991), S.11

den vor allem für kurzfristige Projekte oder Zusammenarbeiten im Zusammenhang mit Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb angewandt.<sup>32</sup>

#### 4.4 Charakteristika von Joint Ventures

Joint Ventures können in horizontale, vertikale und konglomerate Joint Ventures unterteilt werden.<sup>33</sup> Unterschieden wird bei dieser Einteilung zwischen dem Tätigkeitsfeld des Joint Ventures im Verhältnis zum Tätigkeitsfeld der Partner.<sup>34</sup>

- Horizontales Joint Venture: mindestens ein Partner des Joint Venture arbeitet auf dem gleichen Gebiet.
- Vertikales Joint Venture: Joint Venture ist auf einer anderen Wirtschaftsstufe tätig.
- Konglomerates Joint Venture („Diversifikations-Joint Venture“): Joint Venture ist in einer von beiden Partnern verschiedenen Branche tätig.

Eine weitere Eigenschaft ist die mit der Unternehmensgründung verbundene Kapitalbeteiligung und die vertraglich festgesetzte (dauerhafte) Zusammenarbeit. Diese Beteiligungen führen zu einer hohen Bindungsintensität der Kooperationspartner.<sup>35</sup>

Diese intensive Bindung kann aber auf der Gegenseite zu gewissen Ziel-, Ressourcen- und Verhaltenskonflikten führen, die den gesamten Joint Venture Prozess beeinflussen und auch behindern können. Weiters sind die Joint Venture Partner durch die enge Verknüpfung in deren Handlungsspielraum und deren Entscheidungsrechten sehr eingeschränkt.<sup>36</sup>

Trotzdem erfreut sich diese Markteintrittsform großer Beliebtheit, denn Joint Ventures versprechen, auf längere Sicht gesehen, einen größeren wirtschaftlichen Erfolg als alternative Eintrittsformen wie Export, Lizenzierung oder ähnliches. Weiters unterstützen viele Länder Joint Ventures als Markteintrittsform und schützen diese „neuen“ Unternehmen vor den Konkurrenten.

---

<sup>32</sup> Vgl. Eisele (1995), S. 9f, Inkpen/Ramaswamy (2006), S. 82

<sup>33</sup> Vgl. Harrigan, (1986), S. 21ff

<sup>34</sup> Vgl. Eschenbach, Horak, Plasonig (1991), S. 33

<sup>35</sup> Vgl. Keegan W.J.; Schlegelmilch B.; Stöttinger B; Globales (2002), S. 322

<sup>36</sup> Vgl. Foscht T., Angerer T., Pieber C. (2004), S. 341

## 4.5 Joint Ventures und Internationale Joint Ventures

Bei Internationalen Joint Ventures können je nach Entwicklungsstand des Staats und je nach Wirtschaftssystem Anpassungsprobleme entstehen. Es ist zu unterscheiden zwischen Industrie- und Entwicklungsstaaten sowie zwischen Markt- und Planwirtschaft. Aus diesen vier Faktoren lassen sich vier Ausprägungen von Joint Ventures ableiten.<sup>37</sup>

Entwicklungsstand/Wirtschaftssystem	Marktwirtschaft	Planwirtschaft
Industriestaat	I	II
Entwicklungsstaat	III	IV

**Abbildung 9: Länderspezifische Standortkategorien für Joint Ventures**

Quelle: Seibert, Internationales Management, S.14

Daraus resultiert eine Einteilung in intrasystemare und intersystemare Joint Ventures. Bei intrasystemaren Joint Ventures stammen beide Partner aus dem gleichen Wirtschaftssystem und weisen denselben Entwicklungsstand auf. Bei intersystemaren Joint Ventures unterscheidet sich entweder der Entwicklungsstand oder das Wirtschaftssystem beim Vergleich beider Partner.<sup>38</sup> Bsp.: Bei einer intrasystemaren Joint Venture stammen sowohl Unternehmen A als auch Unternehmen B aus einem Industriestaat und aus der Marktwirtschaft. Bei einem intersystemaren Joint Venture stammen Unternehmen A und B zwar aus einem Industriestaat, unterscheiden sich jedoch im Wirtschaftssystem (Marktwirtschaft/Planwirtschaft).

## 4.6 Motive für Joint Ventures

Bevor man sich für ein Joint Venture als Markterschließungsstrategie entscheidet und damit auch die weitreichenden Konsequenzen eines Joint Ventures mit allen Vor- und Nachteilen akzeptiert (Vgl. Abbildung 8), muss man sich vorweg die Frage der Wirtschaftlichkeit stellen. Ist diese Internationalisierungsstrategie auch ökonomisch?

Als Alternative zu Joint Ventures bietet sich eine eigenständige, neugegründete Tochtergesellschaft oder die Akquisition eines bestehenden Unternehmens im potentiellen Zielland

<sup>37</sup> Vgl. Seibert K. (1981), S. 12 ff

<sup>38</sup> Vgl. Eschenbach, Horak, Plasonig (1991), S. 30ff

an.<sup>39</sup> Welche Variante gewählt werden soll, wird in der Literatur durch verschiedene Ansätze beschrieben: der Transaktionskostenansatz, der Ressource-Dependence-Ansatz sowie der Kontingenzansatz.<sup>40</sup>

Der **Transaktionskostenansatz** kommt zum Tragen, wenn es gleich zu Beginn bei Auswahl der Markterschließungsstrategie zu einer Make-or-Buy-Entscheidung kommt.<sup>41</sup> Basierend auf der Transaktionskostentheorie ist ein Joint Venture dann geeignet, wenn die Summe der Produktions- und Transaktionskosten der Partnerschaft geringer ist als die Kosten für eine Akquisition oder den Aufbau einer Tochtergesellschaft. Damit wirken die Economies of Scale, eine vertragliche Arbeitsteilung und die Realisierung anderweitiger Ressourcen als Kostenvorteile bzw. Kosteneinsparungen zu Gunsten des Joint Ventures.<sup>42</sup> Durch die Teilung der Unternehmensgründungskosten können desweiteren Kapitalbindungskosten eingespart werden. Ein weiterer Vorteil ist sicherlich, dass lediglich ein Management gebraucht wird und somit unnötige Personalkosten gespart werden können.<sup>43</sup> Auf der Gegenseite stehen die eher klassischen Geschäftsabwicklungskosten: die Anbahnungskosten (Suche nach einem passenden Joint Venture Partner), die Vereinbarungskosten (Verhandlungskosten), die Kontrollkosten (Überwachung der Partner) und die Anpassungskosten (Veränderungen des Joint Ventures).

Die zweite Strategie stellt der **Ressource-Dependence-Ansatz** dar, der auch zur Grundsatzentscheidung über eine Internationalisierung beiträgt. Ein Internationales Joint Venture wird meistens dann gewählt, wenn die beiden Kooperationspartner jeweils über eigene spezifische, strategische Ressourcen verfügen, die für den anderen Joint Venture Partner nicht verfügbar sind. Durch die Bündelung dieser Ressourcen entsteht ein gewisser Wettbewerbsvorteil und führt so zur Bildung eines neuen Unternehmens (Joint Venture). Besonderes Augenmerk liegt hierbei auf dem lokalen Marktwissen, dem Wettbewerb, aber auf der Verbindung zu einer Regierung und wichtigen Kunden. Für die jeweiligen Partner sind aber auch sogenannte „intangible Resources“ (nicht-monetäre, körperlose Werte) wie Technologien, Patente oder Warenzeichen, die einen potentiellen Joint Venture Partner attraktiv machen.<sup>44</sup> Desweiteren stellt der Know-How Transfer einen großen Anreizpunkt dar, der einerseits die Wettbewerbssituation stärken kann, andererseits jedoch auch die Alleinstellung bzw. Pionierführerschaft einer

---

<sup>39</sup> Vgl. Contractor, Lorange (1988) und Hoffmann, Schaper-Rinkel (2001)

<sup>40</sup> Vgl. J. Zentes, B. Swoboda, D. Morschett (2006), Kapitel 1

<sup>41</sup> Vgl. Kabst (2000), S. 31 ff

<sup>42</sup> Vgl. Hennart (1991), S. 495

<sup>43</sup> Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 11ff

<sup>44</sup> Vgl. Zentes (1992), S. 12

Technologie beeinträchtigt und somit den Mitbewerber stärken kann.<sup>45</sup> Zusätzlich zu diesen Punkten kann es durch die Verteilung der Ressourcen und Macht zu Konflikten kommen, die ein gewisses Spannungsfeld bieten. Eingebrachte Ressourcen können die Führung erschweren, dies kann wiederum zu Unstimmigkeiten und zu einer Instabilität eines Joint Ventures führen.<sup>46</sup>

Der dritte und letzte Ansatz bei Joint Ventures als Markterschließungsstrategie ist der **Kontingenzansatz**, der die Existenz von Joint Ventures begründen kann.<sup>47</sup> Internationale Joint Ventures bauen grundsätzlich auf strategischen Entscheidungen auf und somit machen sowohl interne als auch externe Rahmenbedingungen eine Partnerschaft (Joint Venture) wertvoll. Dies trifft aber erst dann zu, wenn als Markterschließungsstrategie ausschließlich ein Joint Venture in Frage kommt. Gründe dafür können z.B. politisch-gesetzliche Regelungen und andere protektionistische Maßnahmen sein, die es ausländischen Unternehmen nicht möglich machen würden, diesen ausländischen Zielmarkt anders zu bearbeiten.<sup>48</sup> Motive für die Gründung eines Joint Ventures können somit eine bessere Marktposition, größere Wettbewerbsvorteile bzw. die Eingrenzung der Konkurrenten sein. Durch die Möglichkeit eines schnelleren Markteintritts mit einem Partner wird so auch das Investitionsrisiko gesenkt und die Investition amortisiert sich schneller. Auch das Produkt-Portfolio profitiert beim Zusammenschluss bzw. bei der Gründung eines Joint Ventures. So kann eine stärkere Diversifikation auftreten. Gegen die Gründung eines Joint Ventures spricht, die Komplexität der Führung, denn Entscheidungen müssen immer mit dem Partner abgeklärt werden. Dies kann ein Unternehmen verlangsamen und dazu führen, dass die eigenen Ziele und Strategien nicht mehr autark verfolgt werden können.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 13 f.

<sup>46</sup> Vgl. Oesterle M.J. (1995), S. 988

<sup>47</sup> Vgl. Zentes, Swoboda (1999), S. 48 f.

<sup>48</sup> Vgl. Backhaus, Büschken, Voeth (2003), S. 181

<sup>49</sup> Vgl. Contractor, Lorange (1988), S. 15 f.

Motive für die Gründung eines Joint Ventures	Motive gegen die Gründung eines Joint Ventures
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosteneinsparung durch Economies of Scale, Arbeitsteilung oder die Nutzung freier Kapazitäten</li> <li>• Zugang zu nicht zugänglichen Ressourcen</li> <li>• Einsparung von Kapitalbindungskosten</li> <li>• Einsparung von Personalkosten im Managementbereich</li> <li>• (lokales) Marktwissen des Kooperationspartners</li> <li>• Wissenstransfer/Organisationales Lernen</li> <li>• Zugang zu ansonsten versperrten Ländermärkten</li> <li>• Verringerung der Konkurrenz</li> <li>• Diversifikation des Investitionsrisikos</li> <li>• Schnellerer Markteintritt und schneller Amortisation von Investitionskosten</li> <li>• Diversifikation des Produkt-Portfolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transaktionskosten: Kosten zur Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung des Joint Ventures</li> <li>• Eigene spezifische Ressourcen müssen mit dem Partner geteilt werden, dies schwächt die Wettbewerbsposition</li> <li>• Reibungsverluste durch Konflikte, die durch die Verteilung der Ressourcen entstehen</li> <li>• Komplexität der Führung durch gemeinschaftliche Disposition über Ressourcen</li> <li>• Eigene Ziele und Strategien können nicht unabhängig vom Kooperationspartner verfolgt werden</li> </ul>

**Abbildung 10: Motive bei der Entscheidung pro oder contra Joint Venture – eigene Darstellung**

Quelle: Markus Voeth; Christina Rabe in J. Zentes, B. Swoboda; D. Morschett; Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, 2006; S. 652

In der Literatur finden sich aber auch weitere Gründe für Joint Ventures. So liegt laut Silbermayr der Hauptgrund im Absatz und an den aus dem Joint Ventures resultierenden besseren Absatzchancen.<sup>50</sup> Die folgende Abbildung zeigt eine 2x2-Matrix und die vier Grundstrategien, die Internationale Joint Ventures verfolgen.

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

**Abbildung 11: Motive für International Joint Ventures**

Quelle: Jansen St.; Merger & Acquisitions: Unternehmensakquisitionen und -kooperationen und Silbermayr; FK IM: Internationale Unternehmensführung; WS 2007

---

<sup>50</sup> Vgl. Silbermayr (2007)

## 5. Akquisitionen

### 5.1 Begriffserklärung und Definition

Unter Akquisitionen (auch: Unternehmenskauf) versteht man den Kauf von ganzen Unternehmen, einzelnen Unternehmensteilen (share deal) oder einzelnen Unternehmensgegenständen (asset deal).<sup>51</sup> Durch die Akquise wird eine Kontrollmacht, das heißt Einfluss auf die Geschäftsführung des Kaufobjektes, erlangt. Weiters verliert das Kaufobjekt die wirtschaftliche Selbstständigkeit. Ein zusätzliches wesentliches Merkmal ist, dass die getätigte Kaufentscheidung nur schwer rückgängig gemacht werden kann. Somit wird eine klare Unterscheidung zu Joint Ventures getroffen.<sup>52</sup>

### 5.2 Gründe für Akquisitionen

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich eine Vielzahl von Motiven für Akquisitionen. Bühner nimmt eine Klassifizierung vor und unterteilt diese Motive in drei Gruppen (1) Reale Motive, (2) Spekulative Motive und (3) Managementmotive.<sup>53</sup>

#### 1. Reale Motive

Diese Klasse von Motiven resultiert vor allem aus Synergien, aus verbesserter Managementleistung durch „Market for Corporate Control“ und aus Steuervorteilen.

*Synergien* entstehen durch eine Erhöhung der Marktmacht und des Marktanteils, durch diverse Kostenreduktionen (Economies of scale und scope, Erfahrungskurveneffekten, Gemeinkostenersparnisse), durch einen immensen Zeitgewinn, durch einen verbesserten Markt- und Ressourcenzugang, durch Systemkompetenz, durch eine Wettbewerbsberuhigung und durch Standardgenerierungen.

Zusätzlich profitiert das Unternehmen bei Unternehmensakquisitionen durch eine *verbesserte Managementleistung* und *Steuervorteile*. So kann die Übernahme des Verlustvortrages des zu übernehmenden Unternehmens steuerlich genutzt werden.

---

<sup>51</sup> Vgl. Grueter (1991), Seite 26 ff

<sup>52</sup> Vgl. Krysek, Zur (1997), Seite 136

<sup>53</sup> Vgl. Bühner (1990b), Seite 5-21 in Jansen St. A. (2008), Seite 258ff

## 2. Spekulative Motive

Zu der zweiten Gruppe von Motiven zählen Unterbewertungen und gewinnträchtige Veräußerungen. (Spekulative Motive)

*Unterbewertungen*, d.h. der Marktwert des Unternehmens liegt unterhalb des realen Wertes des Kaufobjektes, können Unternehmen veranlassen Akquisitionen am internationalen Markt zu vollziehen. Die Unterbewertungen resultieren meistens aus Marktunvollkommenheiten und Informationsasymmetrien.

Eine andere Form eines spekulativen Motives kann die *gewinnträchtige Veräußerung der Einzelteile* sein. Ein Unternehmen akquiriert ein anderes Unternehmen „zerlegt“ es in dessen gewinnträchtigen Einzelteile und verkauft diese dann am Markt.

## 3. Managementmotive

Die dritte und letzte Gruppe umfasst die Managementmotive, die sich auf unternehmensinterne Faktoren beziehen. So wächst das „Größer-Weiter-Besser“-Denken der einzelnen Manager und das Management kann durch die während der Akquisition gesammelten Erfahrungen die Kompetenzen und Erfahrungen erweitern.

### 5.3 Vorteile und Nachteile von Akquisitionen

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schneller Markteintritt und schnellere Marktdurchdringung</li> <li>• Schnellere Realisierung von Economies of Scale und Scope</li> <li>• Schnellerer Rückfluss der Investitionen</li> <li>• Übernahme von bestehenden Strategien, Strukturen und Prozessen</li> <li>• Personalübernahme und Know-How (Transfer)</li> <li>• Kompetenzerwerb</li> <li>• Imageübernahme des akquirierten Unternehmens</li> <li>• Sicherung der eigenen Unabhängigkeit</li> <li>• Berechenbarer und umfassender Markteintritt</li> <li>• Hohe Marktstellung von Beginn</li> <li>• Operativer Durchgriff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Angebot an potentiellen Unternehmen</li> <li>• Hoher Ressourcenbedarf (Kapital)</li> <li>• Kulturelle Verschiedenheiten zu groß</li> <li>• Gefahr der Unzufriedenheit der Mitarbeiter („Brain-Drain“)</li> <li>• Integrationsprobleme (strategisch, finanziell, strukturell, kulturell)</li> <li>• Keine genaue Einsicht in die Finanzstruktur („Leichen im Keller“)</li> <li>• Erhöhte Unternehmenskomplexität</li> <li>• Erschwerte Koordination und Führung/niedrige Flexibilität</li> <li>• Höheres Forschungs- und Entwicklungsrisiko</li> </ul>

**Abbildung 12: Vor- und Nachteile bei Akquisitionen - eigene Darstellung**

Quelle: <http://www.life-science-grenzenlos.de> – abgerufen am 25.11.2009 und

Jansen St. A.; Mergers & Acquisitions; 2008; Seite 258

## **5.4 Charakteristika von Akquisitionen**

Akquisitionen können durch vier Kriterien charakterisiert werden: (1) Akquisitionsrichtung, (2) Akquisitionsbeurteilung durch das übernommene Unternehmen, (3) Akquisitionsziel des übernommenen Unternehmens und (4) Entrichtung des Kaufpreises bei der Akquisition.

Vor allem die Akquisitionsrichtung hat verschiedene Ausprägungsformen.

### **5.4.1 Horizontale Akquisitionen**

Bei horizontalen Akquisitionen sind sowohl das Stammunternehmen als auch das zu akquirierende Unternehmen im gleichen oder ähnlichen Produkt- und Marktbereich tätig. Diese Ausrichtung ist eine der beliebtesten Formen und stellt sich zugleich als sehr erfolgreich dar.

### **5.4.2 Vertikale Akquisitionen**

Bei vertikalen Akquisitionen befinden sich das Stammunternehmen und das potentielle Kaufobjekt in der Wertschöpfungskette entweder vor- oder nachgelagert. Hier wird zudem zwischen der Vorwärtsintegration und der Rückwärtsintegration unterschieden.<sup>54</sup>

### **5.4.3 Konzentrische Akquisitionen**

Die konzentrischen Akquisitionen finden meist in verwandten Produkt- und Marktbereichen statt. Eine genaue Abgrenzung zu horizontalen Akquisitionen ist nur schwer möglich, da der Übergang zumeist verlaufend ist. Synergien in Bereichen wie Know-How, Vertrieb, Produktion und in der Forschung & Entwicklung können so vereinigt werden.<sup>55</sup>

### **5.4.4 Konglomerate Akquisitionen**

Die letzte Form sind die konglomeraten Akquisitionen. Diese Art tritt auf, wenn sowohl das Stammunternehmen als auch das zu akquirierende Unternehmen in verschiedenen Märkten tätig sind und zusätzlich ganz unterschiedliche Produktsegmente bearbeiten. Synergiepotentialen bestehen bei beiden Unternehmen nicht. Die Gründe bzw. die Motive sind die Diversifikation, die Risikostreuung oder auch der Eintritt in wachsende Märkte. Diese Ausprägungsform schlägt jedoch am häufigsten fehl.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Jäger M. (2001), S. 14

<sup>55</sup> Vgl. Hermsen Ch., (1994), S. 36

<sup>56</sup> Vgl. Jäger M. (2001), S. 15

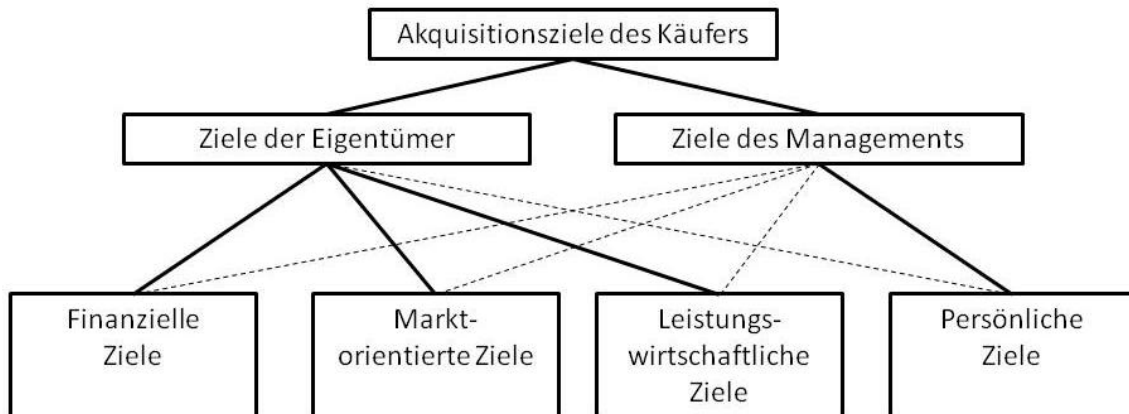
Differenzierungskriterien	Ausprägungsformen
Akquisitionsrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- horizontal</li> <li>- vertikal</li> <li>- konzentrisch</li> <li>- konglomerat</li> </ul>
Akquisitionsbeurteilung durch das übernommene Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- freundlich</li> <li>- feindlich („hostile takeover“)</li> </ul>
Akquisitionsziel des übernehmenden Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Builder-Acquisition</li> <li>- Raider-Acquisition</li> </ul>
Entrichtung des Kaufpreises bei Akquisitionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barzahlung</li> <li>- Aktientausch</li> </ul>

**Abbildung 13: Charakteristika von Akquisitionen**

Quelle: Vgl. <http://www.life-science-grenzenlos.de> – abgerufen am 25.11.2009 und Jansen St. A.; Mergers & Acquisitions; 2008

**5.5 Ziele von Akquisitionen**

Akquisitionsziele des Käufers können in zwei Hauptgruppen unterteilt werden. Erstens die Ziele der Eigentümer und zweitens die Ziele des Managements. Die vier Untergruppen gliedern sich in finanzielle Ziele, marktorientierte Ziele, leistungswirtschaftliche Ziele und persönliche Ziele, wobei letztere vorwiegend nur vom Management ausgeübt werden.



**Abbildung 14: Strukturierung der Akquisitionsziele des Käufers**

Quelle: Vouk; 1995; S. 36

Unter *finanzielle Ziele* bzw. *Synergien* fallen unter anderem Kapitalkostenvorteile, steuerliche Vorteile, Risikodiversifikation, höhere Verschuldungskapazität und Verringerung der Kapitalkosten. *Marktorientierte Ziele* bzw. *Synergien* streben eine Monopol- bzw. Oligopolmacht, eine Nachfragemacht, Cross-Subsidizing und Multi-Markt-Konstellationen an. *Leistungswirtschaftliche Ziele* bzw. *Synergien* werden durch Economies of Scale bzw. Scope, Multiplant Economies und/oder Economies of Scheduling erreicht. Unter *persönliche Ziele* fallen jene Bereiche, wie die Maximierung des persönlichen Einkommens, etwaige nicht-monetäre Ziele aber auch die Diversifizierung des persönlichen Risikos.

## 5.6 Probleme beim Akquisitionsentscheidungsprozess<sup>57</sup>

Um reibungslose Akquisitionen zu gewährleisten und somit deren Fehlschlagen zu verhindern, müssen folgende Probleme evaluiert und bewältigt werden.

### 5.6.1 Mangelnde Information

Der potentielle Käufer hat meist eine Fülle an Informationen, wie Standort, Branche und Bilanzen vorliegen. Diese Informationen sind für das akquirierende Unternehmen leicht evaluier- und analysierbar. Andere Faktoren wie Unternehmenskultur, aber auch die Einstellung der Mitarbeiter können nur schwer festgestellt werden. Dieser Mangel kann sich negativ auf die Akquisition auswirken.

<sup>57</sup> Vgl. Vouk A. (1995), S. 111

### **5.6.2 Hoher Zeitdruck / Stress**

Akquisitionen werden in der Regel zu schnell durchgeführt. Diese Art der Durchführung ist auf mehrere Faktoren zurückzuführen. Die in der Such- bzw. Evaluierungsphase gewonnenen Informationen können durch einen langen Verhandlungsprozess und durch etwaige Mehrbelastungen veralten. Druck und Stress des Managements führen weiters zu einem raschen Vertragsabschluss. Zusätzlich zum unternehmensinternen Druck kann noch der Druck der Öffentlichkeit hinzukommen.

### **5.6.3 Geteilte Sichtweise**

Zum Akquisitionsprozess werden vom Käufer zusätzlich zu den unternehmensinternen auch unternehmensexterne Analysten und Experten hinzugezogen. Aufgrund dieser Splittung werden eventuell unterschiedliche Ergebnisse bzw. Teilergebnisse erzielt.

### **5.6.4 Unklare Ziele und fehlende Rückkopplung**

Aufgrund der vorhin erwähnten Teilergebnisse muss das Management diese Fragmente zusammensetzen und zu einer Entscheidung gelangen. Dies ist ein schrittweiser Prozess der annähernd zu einem Ergebnis gelangt. Um diesen Prozess zu gewährleisten, sind die Kommunikation und Koordination zwei wesentliche Punkte.

## **5.7 Integrationsprozess**

Der Integrationsprozess ist bei Akquisitionen einer der Erfolgsfaktoren und führt zu einem Ressourcentransfer, zu Leistungserweiterungen, zu Leistungszentralisierung und etwaigen Managementverbesserungen zwischen den Unternehmen, unter Rücksichtnahme der Post-Acquisition-Integration-Faktoren.

### **5.7.1 Integrationsprozessprobleme**

Probleme verursachen Verschlechterungen der Akquisitionen oder verhindern gar einen Unternehmenskauf. Folgenden drei Faktoren/Problemen kommt zu wenig Beachtung zu:<sup>58</sup>

#### **(1) Psychologische Probleme**

Gerade bei Unternehmenskäufen stehen die Mitarbeiter der Unternehmen im Mittelpunkt. Die Ungewissheit über den Arbeitsplatz sowie etwaigen Änderungen können Unsicherheit und Ängste zur Folge haben. Dadurch können auch sogenannte „Gruppendynamische Effekte“ entstehen, die Akquisitionen nicht zu Gute kommen.

---

<sup>58</sup> Vgl. Vouk A. (1995), S. 118ff

## (2) Kulturelle Probleme

Der kulturelle Faktor gewinnt in der heutigen Unternehmenspolitik immer größere Bedeutung. Wird den neuen bzw. „akquirierten“ Kulturen zu wenig bis gar keine Bedeutung geschenkt, so kann dies zum Scheitern von Akquisitionen führen. Das Aufeinandertreffen von zwei unterschiedlichen Kulturen im Rahmen eines Akquisitionsprozesses muss vom Management gezielt gesteuert werden. Werden diese potentiellen Konflikte negiert, so kann dies mit fatalen Folgen für das Unternehmen, für die Mitarbeiter und auch das Management enden. Die Etablierung einer passenden Unternehmenskultur ist ein Primärziel des Managements, da so eine Corporate Identity geschaffen wird.

## (3) Managementprobleme

Während und nach dem Integrationsprozess können weitere Probleme, wie (1) Determinismus, (2) mangelnder Einblick und Betrachtungsweise, (3) kein Leadership und (4) Doppelbelastung, hinsichtlich des Managements auftreten.

(1) *Determinismus* entsteht, wenn Integrationsprozessanpassungen bezüglich veränderter Unternehmens- und Umfeldveränderungen ausbleiben.<sup>59</sup> Druck, Stress und falsches Sicherheitsdenken des Managements führen zu Determinismus.

(2) Durch *mangelnden Einblick und Betrachtungsweise* wird das Management dazu gebracht, trotz einer Gesamtorganisation, einzelne Fachbereiche abzukapseln und somit vom Integrationsprozess zu isolieren. Gerade bei Akquisitionen wird ein hoher Kommunikations- und Koordinationsaufwand gefordert. Diese isolierte Betrachtungsweise führt, wie schon zuvor erwähnt, zu Teilstrategien und zu einem möglichen Scheitern der Akquisition.

(3) Das Management muss mittels *Leadership* den Mitarbeitern Visionen zeigen und deren Einstellungen bzw. Vorstellungen näher bringen. Gerade die Mitarbeiter sind der Dreh- und Angelpunkt im Know-How Prozess, der bei einer Missachtung der Leadership-Funktion, darunter leiten kann. Mitarbeiter, die sich am Integrationsprozess nicht beteiligen bzw. keine Identität mit dem neuen Unternehmen bilden können, stellen die Akquisition in Frage.

---

<sup>59</sup> Vgl. Gomez P., Weber B. (1989), S. 61

- (4) Akquisitionen bringen nicht nur für das Management, sondern meist auch für die Mitarbeiter eine *Mehr- bzw. Doppelbelastung* mit sich. Neben der bestehenden Arbeitsbelastung haben die Beteiligten noch mit Erfolgsdruck und der Rechtfertigung der entstandenen Kosten zu kämpfen. Wird die Integration nicht sensibel und genauestens durchgeführt, kann als Folge die gesamte Akquisition scheitern.

## **6. Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich**

### **6.1 Internationalisierungsgründe von Unternehmen**

Unternehmen führen einen Internationalisierungsprozess aufgrund verschiedenster Gründe durch. Es wird hierbei zwischen proaktiven und reaktiven Gründen unterschieden. Im Allgemeinen besteht der Wunsch von kontinuierlichem Wachsen, inländischer Marktsättigung, potentieller technologischer Vorteile u.v.m. Der Hauptgrund für eine Internationalisierung bezieht sich auf die Performance eines Unternehmens. Hier ist, unter den größten Multinationalen Unternehmen, eine starke Korrelation zwischen gesteigerter Entwicklung und dem Internationalisierungsgrad, zu erkennen.

Internationalisierung ist der Prozess bei dem Unternehmen ihren zukünftigen Einfluss bei internationalen Aktivitäten erhöhen, sowie ihre Transaktionen mit anderen internationalen Unternehmen aufbauen und betreiben. Solche internationalen Geschäfte beeinflussen die Zukunft eines Unternehmens – direkt und indirekt. Als Beispiel können hier Entscheidungen hinsichtlich ausländischen Investments und Partnerschaftsbeziehungen genannt werden, die einen Einfluss auf ein Unternehmen im Ausland und im Inland haben können. Desweiteren sind die Bewusstseinsentwicklung und Konkurrenzwertung wichtige integrale Bestandteile der Internationalisierung. Somit umfasst die Internationalisierung nach innen und nach außen gerichtete Dimensionen. Zu den nach außen gerichteten Dimensionen zählen Joint Ventures und Akquisitionen, aber auch Export und Lizenzen.

Ein Ansatz für die Internationalisierung eines Unternehmens ist das skizzierte Phasen-Modell.

	<b>Teilbesitz</b>	<b>100%-Besitz</b>
<b>Existierendes Business</b>	Capital Participation	Acquisition
<b>Neues Business</b>	Joint Venture	Greenfield

**Abbildung 15: Forms of Foreign Investment**

Quelle: Vgl. Beamisch, Morrison, Rosenzweig, Inkpen; International Management; 2000; S. 6

Dieser sequentielle Ansatz zeigt, dass Unternehmen, die einen Internationalisierungsprozess durchführen und während dessen Erfahrungen und Vertrauen sammeln, über die Zeit hinweg ihre Investitionen und das entsprechende Engagement erhöhen werden. Der größere Einsatz und das erhöhte Risiko werden mit mehr Kontrolle über das internationale Unternehmen ausgeglichen. Dieses Modell zeigt jedoch lediglich einen möglichen Weg der Internationalisierung, denn nicht jedes Unternehmen beschreitet diesen Weg. Manche Unternehmen überspringen einzelne Phasen und einzelne Unternehmen drehen die Vorgangsweise um. Somit ist dieses Phasen-Modell rein deskriptiv und eine Art Vorschlag für den Internationalisierungsprozess.<sup>60</sup>

Im Rahmen der Internationalisierung müssen die Unternehmen bzw. das Management diverse Eintrittsentscheidungen treffen. Hier differieren jedoch die Entscheidungen. Manager verfügen über unterschiedliche Einstellungen gegenüber dem internationalen Geschäft. Diese reichen von ethnozentrisch (Heimatmarkt ausgerichtet), polyzentrisch (Auslandsmarkt ausgerichtet) bis zu geozentrisch (Weltmarkt ausgerichtet). Vor allem bei der ethnozentrischen Einstellung bestehen zwei große Risiken. Durch den Fokus auf dem Heimatmarkt werden die bestehenden Chancen am ausländischen Markt übersehen bzw. ignoriert. Ein Gegenpunkt sind allerdings die möglichen Gefahren, die von der ausländischen Konkurrenz am heimischen Markt ausstrahlen. Eine Vielzahl von Unternehmen scheiterte mit diesem Fokus aufgrund der eher naiven Ansicht, dass „wenn ein Produkt nicht eingeführt und erfunden wurde, es auch nicht erfolgreich sein kann“. <sup>61</sup>

<sup>60</sup> Vgl. Beamisch, Morrison, Rosenzweig, Inkpen (2000), S. 3ff

<sup>61</sup> Vgl. Beamisch, Morrison, Rosenzweig, Inkpen (2000), S. 3ff

Ein wesentlicher Bestandteil der Internationalisierungsstrategie ist die Kulturanalyse. Unternehmen haben zumeist nicht die Ressourcen alle notwendigen Kulturen zu verstehen. Heutzutage ist jedoch, um international bestehen zu können, ein gewisses Kulturverständnis unumgänglich. Mehr zur Kulturanalyse später im Kontext.<sup>62</sup>

Die Vielzahl der Möglichkeiten der verschiedenen Erscheinungsformen der Internationalisierung zeigt die folgende Abbildung.

Grad der Verflechtung	hoch	Cross Sharing	Tochtergesellschaft	Fusion
	mittel	OEM-Verträge	<b>Joint Venture</b>	<b>Akquisition</b>
	niedrig	Vertrags-Kooperation	Lizenzen Franchising	Beteiligung
		niedrig	mittel	hoch
		Finanzielles Engagement		

**Abbildung 16: Erscheinungsformen**

Quelle: Internationale Unternehmensführung; Silbermayr; 2007

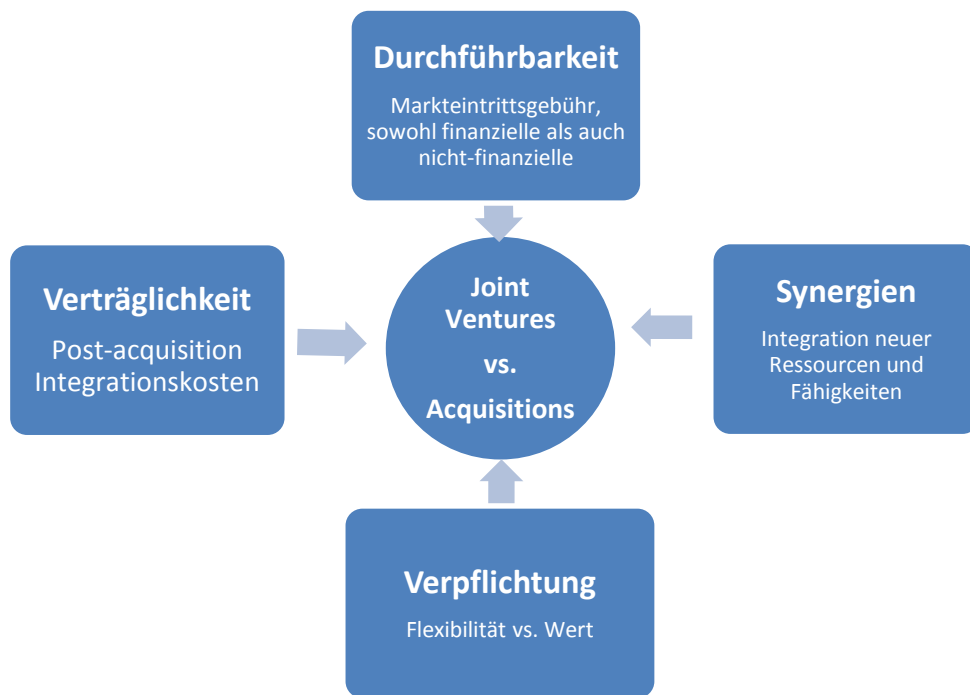
So liegen Joint Ventures und Akquisition bei den Erscheinungsformen sehr knapp beieinander und differenzieren sich in dieser Abbildung, anders zu Beamish, Morrison und Inkpen lediglich beim finanziellen Engagement.

<sup>62</sup> Vgl. Beamish P., Morrison A., Rosenzweig Ph., Inkpen A. (2000), S. 3ff

## 6.2 Joint Venture vs. Akquisitionen

In der folgenden Abbildung werden Joint Ventures und Akquisitionen anhand von vier Faktoren (1) Durchführbarkeit, (2) Synergien, (3) Verpflichtung und (4) Verträglichkeit direkt gegenübergestellt.

- (1) **Durchführbarkeit:** Nicht in jedem Zielland bzw. Zielmarkt sind vor allem Akquisitionen durchführbar. Manche gesetzliche und/oder politische Regulierungen untersagen Akquisitionen ganz bzw. unterliegt die einzelne Markteintrittsform bestimmten Bestimmungen, Gebühren und Regeln.
- (2) **Synergien:** Vor allem bei Joint Ventures treten Synergien hinsichtlich Vertriebskanal, Know-How und Management auf. Bei Akquisitionen können durch die ganzheitliche Integration vorweg Probleme auftreten, doch danach können neue Möglichkeiten und Ressourcen ausgeschöpft werden.
- (3) **Verpflichtung:** Hier stehen die Schlagwörter Flexibilität und Wert gegenüber. Joint Ventures sind aufgrund ihres einfacheren Zustandekommens und der vertraglich geregelten Laufzeit flexibler. Ein großer Mehrwert-Effekt ist bei Akquisitionen zu lukrieren. Hat ein Stammunternehmen ein anderes Unternehmen gekauft, so sind diese Akquisitionen nicht rückgängig zu machen. Somit besteht eine längere Verpflichtung als bei Joint Ventures.
- (4) **Verträglichkeit:** Joint Ventures sind nachträglich kaum mit weiteren Kosten behaftet. Akquisitionen hingegen kämpfen meist mit den Post-Akquisitions-Integrationskosten, die durch die Einbindung des vorhandenen Managements, etwaigen Änderungen und weiteren Ausgaben entstehen. Ein höherer Kapitaleinsatz ist somit auch nachträglich bei Akquisitionen notwendig.



**Abbildung 17: Joint Ventures vs. Acquisitions - Comparing Alternatives Before Embarking on an Alliance – eigene Darstellung (übersetzt)**

Quelle: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/jv\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/jv_main.html) - abgerufen am 18.11.2009

### 6.2.1 Analyse und Vergleich

Die Grundfrage bezieht sich auf: Wann werden Joint Ventures gegenüber Akquisitionen bevorzugt und vice versa?

Joint Ventures werden vor allem dann gegenüber Akquisitionen vorgezogen, wenn Unternehmenskäufe mit hohen bzw. höheren Kosten verbunden sind. Der Transaktionskosten-Ansatz spielt somit eine wesentliche Rolle bei der Wahl der Markteintrittsform. Die Literatur bestätigt, dass die Wahl der Markteintrittsform auf der Transaktionskostenanalyse und der Internationalisierungstheorie basiert. In diesem Abschnitt wird versucht die Transaktionskosten-Rahmenbedingungen zu verwenden, um die Wahl der Markteintrittsform zwischen Joint Ventures und Akquisitionen zu erklären und zu untersuchen.

Unter einer Transaktion versteht man einen Leistungsaustausch zwischen zwei Wirtschaftssubjekten. Transaktionskosten beinhalten die Kosten, die im Rahmen eines Leistungsflusses

entstehen und in den einzelnen Phasen der Transaktion (Anbahnungsphase, Durchführungsphase etc.) anfallen.<sup>63</sup>

Die Literatur differenziert vier Fälle, wo Akquisitionen höhere Kosten aufwerfen als zu Joint Ventures.<sup>64</sup>

1. Potentielle, zu akquirierende Unternehmen verursachen dann hohe Kosten, wenn das Unternehmen groß und nicht divisionalisiert ist. Desweiteren ist hierbei meistens eine Trennung zwischen dem „erwünschten“ und dem „unerwünschten“ Kapital nur sehr schwer möglich.
2. Für Joint Ventures sprechen die niedrigeren Managementkosten. Bei einer Akquisition ist zusätzliches Managementpersonal notwendig, da zumeist eigenes Management eingesetzt wird und das „alte“ Management in niedrigere Funktionen dirigiert wird. Dies verursacht zusätzlich Motivationsprobleme. Um auch diese Positionen zu besetzen sind die kulturellen Gegebenheiten zu beachten. Das Joint Venture genießt somit einen großen Vorteil gegenüber Akquisitionen, da das Management nicht ausgetauscht wird und folglich ein Anreizfaktor für das bestehende Management besteht, zum Unternehmenserfolg und Gewinn des Joint Ventures beizutragen. Ein weiterer Punkt pro Joint Venture ist unter anderem, wenn das Unternehmen auf gewissen Gebieten (Distribution, Marketing) unerfahren ist. So sind ausländische, ansässige Arbeitskräfte somit lokal kundige Personen unter anderem besser qualifiziert.
3. Bei Joint Ventures sind die Informationskosten wesentlich niedriger. Das heißt, dass Firmen die in mehreren Bereichen tätig sind, meist weniger Know-how bzw. Wissen über das zu akquirierende Unternehmen haben.
4. Politische und gesetzliche Barrieren bzw. Restriktionen können einen großen Einfluss auf Akquisitionen haben und diese sogar verhindern. Manche Länder untersagen feindliche Übernahmen und unterbinden diese mittels Restriktionen.

---

<sup>63</sup> Vgl. Windsperger (1996), S. 12

<sup>64</sup> Vgl. Hennart, Reddy (1998), S. 119 ff

Eine einzelne Betrachtungsweise der Transaktionskosten wird in der Literatur jedoch nicht positiv beurteilt. Hohe Transaktionskosten sind noch kein Hinweis dafür, dass multinationale Unternehmen entstehen. Es kann der Fall sein, dass Organisationskosten von einzelnen Unternehmen, die eine Internationalisierung durchführen, höher sind als die vorhandenen Marktkosten. Auch wenn diese Organisationskosten geringer ausfallen, können sie trotzdem die Gewinne des Unternehmens übersteigen und somit Verluste einfahren. Um dies zu verhindern, müssen die Transaktionskosten in Verbindung mit den Markttransaktionskosten, den internen Organisationskosten und den internen Austauschkosten beachtet werden.

#### **6.2.1.1 Transaktionskosten-Ansatz**

In diesem Teil der Arbeit wird nur die Transaktionskostentheorie beleuchtet. Viele betrachten Joint Ventures und Akquisitionen als austauschbare Markteintrittsformen und dass diese frei gewählt werden können. Dass dies jedoch nicht der Fall ist, wird durch die folgende Transaktionskostentheorie belegt. Die Markteintrittsformen Joint Venture und Akquisitionen sollten unter Berücksichtigung der jeweiligen Gegebenheiten sorgfältig ausgewählt werden.

Den Ansatz der Transaktionskosten betreffend der Wahl zwischen Joint Ventures und Akquisitionen zeigt das Statement von Hennart/Reddy:

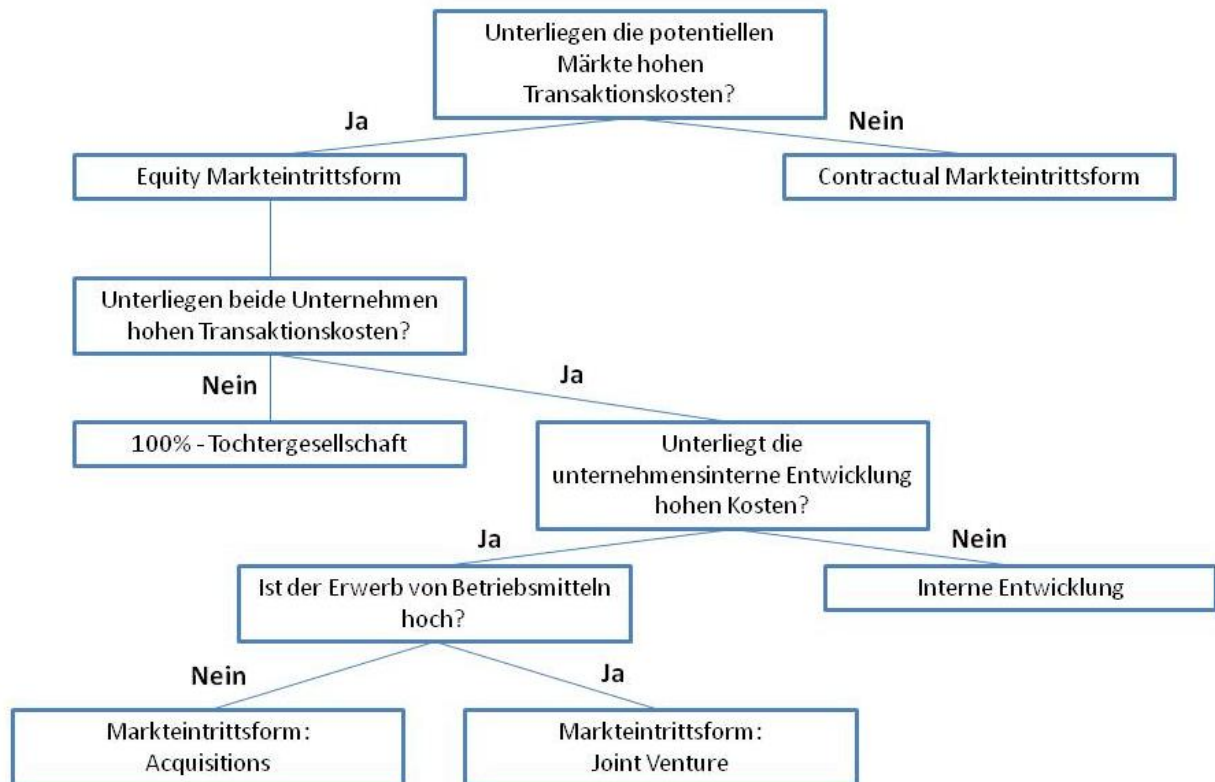
*„Wenn beide Inputs, X und Y, hohen Transaktionskosten unterliegen und es zu teuer ist den Y-Input zu wiederholen, so gibt es zwei Möglichkeiten die ergänzenden Inputs zu kombinieren und auch in der Lage zu sein, in einen ausländischen Markt einzutreten: Entweder erwirbt das Unternehmen das vorhandene lokale Unternehmen oder die zwei Unternehmungen bilden ein Joint Venture.“*<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Hennart J.F.; Reddy S. (1997), S. 115-117

Der Transaktionskostenansatz bzw. die -theorie zeigt, dass Joint Ventures und Akquisitionen nicht ergänzend, sondern ersatzweise eingesetzt werden sollen.

Die folgende Abbildung erläutert mittels Flussdiagramm die Bedingungen und die Definition für Joint Ventures oder Akquisitionen hinsichtlich der Wahl der passenden Markteintrittsform.



**Abbildung 18: Transaktionskosten-Rahmenbedingungen für die Wahl der Markteintrittsform - eigene Darstellung**

Quelle: Hennart J.F., Reddy S.; 1997; S. 117

Die Analyse der vorangegangenen Abbildung bezüglich der Markteintrittsform in internationale Märkte befasst sich ausschließlich mit der Entscheidung zwischen Joint Ventures und Akquisitionen.

Multinationale Unternehmen tendieren meist zu Akquisitionen bzw. zu einem 100-prozentigem Kauf der Unternehmung. Dies resultiert vor allem aus Profit- und Kontrollgründen. Joint Ventures kommen nur in Frage, wenn die Kosten für Akquisitionen wesentlich hö-

her sind. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie sind Joint Ventures die beste Strategie einen internationalen Markt zu entern.

#### **6.2.1.1.1 Interne Untrennbarkeit**

Um die Frage der Wahl der Markteintrittsform zu beantworten, muss man die interne Struktur und die Vermögenswerte des Unternehmens detailliert analysieren. So kommen unternehmensspezifische Charaktere, neben den üblichen Konsumgütern, Vermögenswerten und anderen Ressourcen zum Vorschein, die nicht getrennt werden können. Joint Ventures sind auf diese Art und Weise die effizienteste internationale Markteintrittsform sowie unter der Voraussetzung, dass die Vermögenswerte ein öffentliches Gut sind, spezifisch für das Unternehmen.<sup>66</sup>

Ein Beispiel für ein nicht öffentliches Gut, das aber trotzdem spezifisch ist, ist das Distributionssystem einer Unternehmung. Ein Distributionssystem kann trotzdem nicht unabhängig von der Unternehmensstruktur bzw. den Vermögenswerten veräußert werden. Die Unternehmensaktivitäten können auch ein Hinweis auf diese Struktur (vertikale Integration) sein. Weiters ist es nur schwer möglich einzelne Teile aus einem Unternehmen heraus zu kaufen. So kann neben einem bestehenden Distributionssystem, auch spezifisches Know-How, wie Marketing- oder Produktions-Know-How nicht separat akquiriert werden.<sup>67</sup>

Wie wirkt sich aber diese interne Untrennbarkeit auf die Wahl der internationalen Markteintrittsform hinsichtlich Joint Venture oder Acquisition aus?

Joint Ventures werden auf dieser theoretisch, wissenschaftlichen Basis dann gewählt, wenn das potentielle Unternehmen spezifische Eigenschaften besitzt. Wenn jedoch Betriebsvermögen des Partners involviert ist, das vom Investor nicht benötigt wird, so kann es sein, dass der Investor zusätzlich Geld investieren muss, um den gewünschten Effekt zu erzielen.<sup>68</sup>

Manche Unternehmen können sich eine Übernahme oder Akquisition aufgrund deren finanziellen Situation und deren personellen Einsatz nicht leisten und tendieren somit zu Joint Ventures.

Joint Ventures werden als internationale Markteintrittsform gewählt, wenn in der Vermögensstruktur des potentiellen Partner und des Investors starke Verflechtungen bzw. große Synergien entstehen können. Große nicht-divisionalisierte Unternehmungen, das sind Unternehmen

---

<sup>66</sup> Vgl. Hennart J.F. (1988), S. 371

<sup>67</sup> Vgl. Hennart J.F. (1988), S. 372

<sup>68</sup> Vgl. Hennart J.F. (1988), S. 372

mit einzelnen, autonomen Geschäftseinheiten, können leichter separat akquiriert werden als divisionalisierte. Wenn dies der Fall ist, fällt die Wahl auf Joint Ventures.

Im Gegensatz dazu wird ein Unternehmen akquiriert (Akquisition), wenn das potentielle Unternehmen eine große Unternehmensstruktur aufweist oder die bevorzugten Geschäftseinheiten relativ klein sind und somit die einzelnen Einheiten leicht vom Unternehmen getrennt werden können.

#### **6.2.1.1.2 Managementkosten (Post M&A Integrationskosten)**

Die nachträglichen Mergers & Akquisitions-Kosten stellen einen großen Anteil der Transaktionskosten bei M&A dar. Managementkosten beeinflussen somit auch die Entscheidung zwischen Joint Ventures und Mergers & Acquisitions. Einerseits ist ein schneller Markteintritt und der Zugang zu neuen Ressourcen zwar ein großer Vorteil bei Akquisitionen, andererseits ist die „gekaufte“ Organisationsstruktur nur in den wenigsten Fällen passend und muss dementsprechend verändert werden. Vor allem bei internationalen Akquisitionen rückt der kulturelle Aspekt mehr in den Vordergrund. Strebt ein Unternehmen eine Internationalisierung mittels Acquisition an, so konzentriert sich das jeweilige Unternehmen großteils auf die passende strategische Ausrichtung (strategic fit), die sich vor allem auf die Branche/Industrie, den Markt und Technologie sowie deren Marketing-Beziehungen bezieht. „*Strategic fit ist die konzeptionelle Vereinbarkeit der strategischen Aktivitäten eines Unternehmens oder bei der Kooperation von Unternehmungen, mehrerer Unternehmen.*“<sup>69</sup> Diese strategischen Ausrichtungen sind von großer Bedeutung für die involvierten Unternehmen. Eine Variabel, die organisatorische Ausrichtung, wird aber zumeist übergangen bzw. übersehen. Die passende organisatorische Ausrichtung betrifft die Fähigkeit die einzelnen administrativen und kulturellen Gegebenheiten zu integrieren. Vor allem bei internationalen Akquisitionen ist dies ein fast unmögliches Unterfangen, kulturelle Unterschiede und Auffassungen einheitlich zu gestalten. Die Mitarbeiter stehen hierbei im Mittelpunkt. Bei Akquisitionen sind früher oder später die Mitarbeiter, vor allem die des akquirierten Unternehmens betroffen und dies kann in der Folge ein Motivationsproblem hervorrufen, die das Unternehmen enorm beeinträchtigen können. So sind niedrige Produktionsraten und niedrigere Umsätze kein seltenes Szenario bei Akquisitionen. Die Personalprobleme hängen von den Kulturdifferenzen ab.

Ein weiteres Post M&A-Integrationsproblem kann der Know-How Austausch sein. Der permanente Know-How Austausch vom akquirierten zum akquirierenden Unternehmen und um-

---

<sup>69</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140771/strategic-fit-v1.html> - abgerufen am 27.11.2009

gekehrt ist einer der Hauptfaktoren für den Unternehmenserfolg. Ein häufiger Fehler, der bei Akquisitionen passiert, ist der, dass akquirierende Unternehmen unbedingt deren Philosophien und Praktiken in das erworbene Unternehmen einbringen wollen. Durch diese „Diktatur“ kann es passieren, dass Kompetenzen und Fähigkeiten verschwendet werden bzw. ganz verloren gehen. Paradox ist die Tatsache, dass das andere Unternehmen gerade für seine hervorragenden Kompetenzen und Fähigkeiten erworben wurde.<sup>70</sup> Mergers & Akquisitionen sind somit eine hervorragende Markteintrittsform, um möglichst schnell Größe sowie Zutritt zum Markt und zu einer potentiell besseren Technologie zu erlangen.

Joint Ventures hingegen umgehen dieses Managementproblem des Post M&A-Prozesses, da sie sich der Managementstruktur des lokalen Partners bedienen. Diese Struktur ist mit der vorhandenen Markt- und Personalsituation vertraut und fördert somit die Übertragung von Verantwortung und die Motivation der Mitarbeiter.

Als Resultat kann man festhalten, dass Unternehmen mit keiner oder wenig Managementenerfahrung eher zu Joint Ventures tendieren als zu Akquisitionen. Ähnlichkeiten sind bei einem ausländischen Markteintritt festzustellen, da dieser Diversifikationen im Kerngeschäft des Investors hervorrufen. Ein Joint Venture bekommt dann den Vorzug gegenüber einer Acquisition, wenn das Unternehmen in ein vollkommen neues Business oder in eine neue Branche eintritt und somit mit den Gegebenheiten nicht vertraut ist. Joint Ventures haben hier den Vorteil, dass das Know-How und die Erfahrung des Partners eingebracht werden.

---

<sup>70</sup> Vgl. Jemison D.B., Sitkin S.B. (1986), S. 158-160

### **6.2.1.1.3 Unklarer Wert des Kaufobjekts**

In den vorangegangenen zwei Unterkapiteln wurden die Nachteile von Akquisitionen in Form von Managementkosten und etwaigen weiteren Kosten, die im Rahmen des Post M&A-Prozesses entstehen, diskutiert. Es können jedoch schon im Vorfeld der Acquisition, sogenannte Ex-Ante-Kosten, entstehen. Ex-Ante-Kosten sind Kosten wie z.B. die Beurteilung des Unternehmens oder die Beurteilung des Unternehmenswerts, die sich mit der Übernahme befassen. In der Literatur belegen Balakrishnan und Koza mittels ihrer Studie, dass, wenn Joint Ventures als Markteintrittsform zum Einsatz kommen, die Transaktionskosten drastisch gesenkt werden können. Sie beschreiben weiters, dass Joint Ventures verwendet werden, wenn die Bewertungskosten der Vermögenswerte sehr hoch sind.<sup>71</sup>

Jedes Unternehmen, das eine Internationalisierung anstrebt, versucht die Transaktionskosten, die in Verbindung mit dem allgemeinen Geschäftsabschluss sowie den einzelnen Produktkosten stehen, zu verringern bzw. so klein wie möglich zu halten. Für Unternehmen ist es sehr schwer den absoluten Wert des zu akquirierenden Unternehmens zu eruieren. Dies ist vor allem der Fall, wenn die Vermögenswerte nicht homogen und die Informationen über Wert, Charakteristik, Qualität und Leistung des Unternehmens nicht klar bzw. nicht verfügbar sind.

Bei Joint Ventures wird dieses Problem vermieden und vor allem werden die Informationskosten für die beteiligten Unternehmen gesenkt.<sup>72</sup>

### **6.2.1.1.4 Übernahmeprobleme**

In der Regel ist ein Unternehmenskauf ein sehr langwieriger und komplizierter Prozess und es müssen mehrere Variablen berücksichtigt werden. Sind etwa manche Märkte sehr wettbewerbsintensiv und hoch spezialisiert, dann kann die Evaluierung des wahren Unternehmenswerts sehr kostenintensiv sein. Wie auch später erwähnt, ist es schwierig den Unternehmenswert festzustellen, wenn sich beide Unternehmen sowohl in der Branche als auch in den Produkten differenzieren. Das Zielunternehmen, das den genauen Unternehmenswert kennt, kann versuchen durch das Zurückhalten von Informationen, etwa bezüglich Qualität, Ertrag oder Rentabilität und den Kaufpreis zu steigern. Dabei herrscht eine asymmetrische Information und diese verursacht eine adverse Selektion, die zu Lasten des Käufers geht. Als Folge dieser adversen Selektion kann der potentielle Käufer den vorweg gebotenen Kaufpreis reduzieren. Als Folge können die Verhandlungen abgebrochen werden, wenn der gebotene Kaufpreis zu

---

<sup>71</sup> Vgl. Balakrishnan S., Koza M. (1993), S. 99

<sup>72</sup> Vgl. Balakrishnan S., Koza M. (1993), S. 100

niedrig ausfällt oder die Verhandlungen zu einem Ende kommen, aber der Käufer hat aufgrund mangelnder Informationen einen viel zu hohen Kaufpreis bezahlt.<sup>73</sup>

#### **6.2.1.1.5 Joint Ventures als potentielle Lösung**

Um das Problem der asymmetrischen Information und der adversen Selektion zu umgehen, wird in der Literatur vorgeschlagen, Joint Ventures zu bilden. Diese internationale Markteintrittsform bietet nach Balakrishnan und Koza eine geeignete Alternative zu Akquisitionen. Hierfür sind zwei Gründe zu nennen:<sup>74</sup>

1. Joint Ventures werden in Etappen durchgeführt und vermeiden so eine einmalige Transaktion. Durch Joint Ventures können die Informationskosten gesenkt werden und es handelt sich nicht um eine irreversible Übertragung von Eigentumsrechten. Aus diesem Grund sind auch die vergleichbaren Kosten der Auflösung des Joint Ventures im Gegensatz zu den Kosten einer Acquisition niedriger.
2. Für Investoren ist es vorteilhaft mittels Joint Venture zu Internationalisieren als sofort ein Unternehmen zu kaufen, um so Informationen über die wahren Vermögenswerte zu bekommen und vom Partner zu lernen. Wenn Unternehmen ihre Vermögenswerte nur zu einem gewissen Teil verbinden und die Joint Venture Partnerschaft auf bestimmte Bereiche beschränken, können diese Informationsdefizite verringert werden. Auf diese Weise können Unternehmen eine bessere Vorstellung über die potentiellen Assets erwerben. Der Plan ist es mittels eines genauen Joint Venture Vertrages den Kündigungstermin bzw. eine mögliche Übernahme festzulegen.

#### **6.2.1.2 Alternative Unterscheidungsformen**

In der Literatur stehen Joint Ventures und Akquisitionen nicht ausschließlich als Alternativen gegenüber, sondern werden zumeist gemeinsam bzw. als substitutive Internationalisierungs- und Markteintrittsformen betrachtet.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Hennart J.F., Reddy S. (1997), S. 121

<sup>74</sup> Vgl. Balakrishnan S., Koza M. (1993), S. 103-104

<sup>75</sup> Vgl. Caves, Mehra (1989), S. 527 f.

Eine Unterscheidung und Auswirkung der Markteintrittsentscheidung zwischen Joint Ventures und Akquisitionen wird anhand

- der Unternehmenseigenschaften
- der Brancheneigenschaften
- der Landeseigenschaften

durchgeführt. Diese drei Unterscheidungsmerkmale werden im Folgenden genauer beleuchtet.

#### **6.2.1.2.1 Unternehmenseigenschaften**

Zu den Unternehmenseigenschaften bei Joint Ventures und Akquisitionen zählen die folgenden Einflussfaktoren: Unternehmensgröße, Diversifikationsgrad, Auslandserfahrung sowie Forschungs- und Marketingintensität.

Der Hauptfaktor ist jedoch die Unternehmensstrategie, die in die Internationalisierungsstrategie einbezogen werden muss. Die Wahl des Markteintritts im Ausland muss mit der Unternehmensphilosophie, dem -potential, den -möglichkeiten, der geografischen Ausrichtung und den strategischen Zielen einhergehen. Aus diesem Grund kann die Internationalisierungsentscheidung nur in Verbindung mit dem wirtschaftlichen Unternehmen getroffen werden. Wie auch Gomes-Casseres zeigt: „*Es ist Zeit und Platz für Joint Ventures im Rahmen einer globalen Unternehmensstrategie.*“<sup>76</sup> Gleiches gilt auch für Akquisitionen.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße müssen zwei Unterscheidungen getroffen werden. Erstens zwischen der Größe des Joint Ventures und der Größe des Ursprungs- bzw. Stammunternehmens und zweitens zwischen dem potentiell zu akquirierenden Unternehmen und dessen Stammunternehmen.

Studien belegen, dass die Größe des Stammunternehmens positiv mit der Wahrscheinlichkeit einer Acquisition korreliert. Die Basis hierfür bietet entweder die Vermögensverhältnisse oder ein Branchenvergleich anhand der Mitarbeiter.<sup>77 78</sup>

Hinsichtlich der Ressourcenausstattung kann festgehalten werden, dass größere Unternehmen zusätzlich zu einer höheren Kapitalausstattung auch größeres Know-How und „tacit knowledge“ besitzen und somit eher in der Lage sind Akquisitionen abzuwickeln. Joint Ventures werden somit vorwiegend von eher kleineren Unternehmen in Anspruch genommen bzw. als

---

<sup>76</sup> Vgl. Gomes-Casseres B. (1989a), S. 18

<sup>77</sup> Vgl. Caves. Mehra (1989), S. 528

<sup>78</sup> Vgl. Kogut, Singh (1994), S. 420

Markteintrittsstrategie gewählt, da dies weniger Kapitaleinsatz verlangt und auch leichter abzuwickeln ist. Caves und Mehra nennen einen weiteren Faktor für die Akquisition: Unternehmen nehmen nur dann eine hohe Ressourcenintensität in Kauf, wenn auch das Eintrittspotential sehr groß ist.<sup>79</sup>

Auch der Diversifikationsgrad spielt bei der Auswahl zwischen Joint Venture und Akquisition eine große Rolle. Je höher die Diversifikation ist, desto größer sind die Erfahrungswerte des Unternehmens. Dies impliziert das Bestehen größeren Know-Hows in anderen Unternehmensbereichen. Hennart und Park bestätigten dass, bei einem ansteigenden Diversifikationsgrad Akquisitionen gegenüber Joint Ventures favorisiert werden. Ist ein Unternehmen jedoch sehr spezialisiert, so wird ein Joint Venture bevorzugt, da das Organisations-Know-How weniger ausgeprägt ist.<sup>80</sup>

Ein anderer Faktor kann die Ähnlichkeit der einzelnen Unternehmen sein. Sind sich „Stammunternehmen“ und zu akquirierendes Unternehmen sehr ähnlich, so wird eine Akquisition gewählt. Joint Ventures kommen hingegen zum Zug, wenn ein internationaler Markteintritt eine Produktdiversifikation zur Folge hat. So werden lokale Vorteile besser ausgenutzt und das Joint Venture profitiert.<sup>81</sup>

Erfahrungswerte spielen beim internationalen Markteintritt eine wesentliche Rolle. So tendiert ein Unternehmen mit mehr Auslandserfahrung eher zu einer Akquisition als zu einem Joint Venture. Unternehmen mit Auslandserfahrung stehen dem Risiko eher neutral gegenüber und sind mit den vorhandenen, möglicherweise anderen, Managementstilen vertraut.<sup>82</sup> Desweiteren ist nachgewiesen, dass der lokale Partner über mehr Erfahrung und Wissen hinsichtlich der gegebenen Wirtschafts- und den lokalen Umweltbedingungen verfügt und dies von großer Bedeutung ist. Nicht jede Erfahrung muss jedoch positiv sein. Negative Erfahrungswerte bezüglich einer Internationalisierung können die Markteintrittsstrategie auch in eine negative Richtung führen. In der Literatur begründen dies Hennart und Reddy, dass mit wachsenden Erfahrungswerten die Tendenz zu Akquisitionen ansteigt und die Post-Aquisitionskosten fallen.<sup>83</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Caves, Mehra (1989), S. 532

<sup>80</sup> Vgl. Hennart, Park (1993), S. 1057

<sup>81</sup> Vgl. Kogut (1988), S. 327

<sup>82</sup> Vgl. Kogut, Singh (1994), S. 420

<sup>83</sup> Vgl. Hennart, Reddy (1998), S. 124

Betreffend der Forschungs- und Marketingintensität ist sich die Literatur nicht ganz einig. Es ist zwar festgelegt, dass die Forschungs- und Marketingintensität zu den Unternehmensspezifika gehören und damit die Entscheidung zwischen Akquisition und Joint Venture beeinflussen, aber die Effekte von Forschung und Entwicklung können nicht eindeutig bestimmt werden. Es wurde festgestellt, dass Unternehmen mit niedriger Forschungs- und Entwicklungsquote eher Joint Ventures präferieren, um so vom jeweiligen Partner das Know-How zu erhalten. Bei einer hohen Forschungs- und Entwicklungsquote ist es nicht klar definiert, ob Joint Ventures oder Akquisitionen bevorzugt gewählt werden. Einerseits werden Akquisitionen aufgrund der Risikovermeidung gewählt, andererseits werden Joint Ventures bevorzugt, wenn es sich um ein technisches Unternehmen handelt, sowie wenn der Produktlebenszyklus sehr kurz ist.

Eine besondere Rolle spielen Akquisitionen hinsichtlich des Erwerbs von Markennamen, da ausländische Investoren so ihre Marketingaktivitäten kombinieren. Unternehmen sichern sich mittels Akquisitionen wertvolle Marken und damit einen großen Vorteil, der sich vor allem im kulturellen Umfeld niederschlägt. Der bereits anerkannte Markenname kann weitergenutzt und die bereits bestehende Vertrauensbasis der Kunden behalten werden.<sup>84</sup>

Nicht nur der Erwerb eines Markennamens, auch der Aufbau einer Marke führt zu Unterschieden bei der Markteintrittsentscheidung. So tendieren Unternehmen, die viel Geld mittels diverser Marketingaktivitäten in den Aufbau der Marke investiert haben, eher zu Joint Ventures. Hierbei entstehen sogenannte „transaktionsspezifische Kosten“, die durch Unsicherheit hervorgerufen, in einem „free-riding“-Problem resultieren. Wenn dies eintritt, so ist eine Akquisition gegenüber einem Joint Venture zu bevorzugen.<sup>85</sup>

#### **6.2.1.2.2 Brancheneigenschaften**

Im Rahmen der internationalen Markteintrittsentscheidung zwischen Joint Ventures und Akquisitionen spielen die Brancheneigenschaften eine bedeutende Rolle. Diese Eigenschaften umfassen das Wachstum, den Konzentrationsgrad der einzelnen Branche und die Marketingintensität.

Hennart und Reddy beschreiben, dass Joint Ventures den Vorzug erhalten, wenn das Unternehmen im Ausland und das Stammunternehmen in jeweils verschiedenen Branchen tätig

---

<sup>84</sup> Vgl. Hennart, Park (1993), S. 1057

<sup>85</sup> Vgl. Gatignon, Anderson (1988) – Gomes-Casseres (1990) – Kogut (1988)

sind. Unternehmen tendieren zu Akquisitionen wenn beide Unternehmen in derselben Branche agieren. Den Ausschlag geben hier die unterschiedlichen Unternehmenskulturen und diverse administrative Aufgaben zwischen den Unternehmen und zwischen den Branchen.<sup>86</sup>

Eine Studie zeigt, dass auch eine Unterscheidung betreffend der Produktdifferenzierung gemacht werden kann. Unternehmen tendieren zu Akquisitionen, wenn sich die Produkte nicht unterscheiden und zu Joint Ventures, wenn Produktunterschiede vorliegen.

Weiters erhalten Joint Ventures den Vorzug wenn beide Unternehmen in verschiedenen Branchen tätig sind, die in keiner Beziehung zueinander stehen. Diese Markteintrittsform wird gewählt, da beide Unternehmen über wenig Know-How verfügen.<sup>87</sup>

Hennart und Reddy belegen in deren Untersuchungen, dass das steigende und sinkende Wachstum einer Branche in den Überlegungen eines internationalen Markteintritts zu beachten ist. Während sinkendes Wachstum die Unternehmen veranlasst eher Akquisitionen, aufgrund der Tatsache, dass keine zusätzlichen Kapazitäten erzeugt werden und sich die Profite nicht verringern, zu tätigen, wählen Unternehmen bei ansteigenden Branchenwachstum eher Joint Ventures.<sup>88</sup>

Das zweite Branchenspezifikum ist der Konzentrationsgrad der Branche. Dieser Grad basiert auf der Anzahl der Wettbewerber in einer Branche. Ein hoher Konzentrationsgrad heißt, dass dem Unternehmen viele Informationen zur Verfügung stehen und eine Akquisition gewählt werden kann, die wiederum einen schnellen Markteintritt ermöglicht.<sup>89</sup>

Das dritte Branchenspezifikum ist die Marketingintensität. Hohe Marketingausgaben zeichnen eine Marketing- oder Werbeintensive Branche aus. Für viele Unternehmen in diesen Branchen steht zumeist das Image im Vordergrund. Die Produkte, Qualität und das Design beruhen auf einem standardisierten Prozess. Diese Standardisierung birgt zahlreiche Gefahren, wie etwa Imitationen. Die Unternehmen nutzen das gute Image des „Marken“-Unternehmens aus, um ohne große Marketingausgaben ihre eigenen Produkte zu bewerben.<sup>90</sup> Im Rahmen eines Internationalisierungsprozesses tendiert einerseits das „Marken“-Unternehmen, das höhere Marketingausgaben aufwendet, zu Akquisitionen. Dieser Vorgang resultiert daraus, dass diese Unternehmen ihre Marke, ihren Namen schützen wollen.

---

<sup>86</sup> Vgl. Hennart, Reddy (1998), S. 124 f

<sup>87</sup> Vgl. Hennart, Reddy (1998), S. 124 f

<sup>88</sup> Vgl. Hennart, Reddy (1998) S. 126 und Vgl. Hennart (1991), S. 492

<sup>89</sup> Vgl. Caves, Mehra (1986), S. 535

<sup>90</sup> Vgl. Anderson E., Gatignon H. (1986), S. 20-21

Auf der anderen Seite muss man jedoch beachten, dass neben Image und Ruf auch noch andere Strategien zu berücksichtigen sind. So ist der Vertrieb ein wesentlicher Punkt der im Rahmen der Internationalisierung eines Unternehmens zum Tragen kommt. So kann bei einem Joint Venture der Vertriebsweg des jeweiligen Partners hinzugezogen werden. Aus dieser Sicht ist nun ein Joint Venture als Markteintrittsform sinnvoller. Auch Singh und Kogut versuchten anhand einer Studie dies zu evaluieren, konnten jedoch keine systematischen Informationen und Auswirkungen feststellen.<sup>91</sup>

#### **6.2.1.2.3 Ländereigenschaften**

Bezüglich der Ländereigenschaften werden sowohl unternehmerische Faktoren als auch Umweltfaktoren in Betracht gezogen. Als unternehmerischer Faktor kann die Anzahl der potentiellen Partner im Zielland genannt werden. Zu den umfeldtechnischen Faktoren können die kulturellen bzw. die politisch-gesetzlichen Rahmenbedingungen genannt werden.

Die Anzahl der potentiellen Partner im Zielland spielt sowohl bei Joint Ventures als auch bei Akquisitionen eine Rolle. Während bei Joint Ventures Kooperationen bis fünf Partnern sinnvoll erscheint, so wird eine Akquisition mit steigender Anzahl der potentiellen Partnern bzw. Übernahmeobjekte wahrscheinlich.<sup>92</sup>

Umweltfaktoren wie Kultur, Politik und Gesetz etc. sind wichtige Einflüsse und bestimmen meist die Wahl der internationalen Markteintrittsform. Bestehen zwischen dem ausländischen Unternehmen und dem Stammunternehmen zu große kulturelle, politische oder gesetzliche Unterschiede, so ist aufgrund des hohen Informationsbedarfs ein Joint Venture zu wählen. Ist der Grad der vorhandenen Information hoch, so ist eine Akquisition die bessere Wahl.<sup>93</sup>

Die Wahl der passenden Markteintrittsstrategie wird auch auf die politischen Gegebenheiten angepasst bzw. abgestimmt. Studien zeigen, dass Unternehmen Joint Ventures gegenüber Akquisitionen bevorzugen, wenn ein hohes Länderrisiko auftritt.<sup>94</sup>

#### **6.2.1.2.4 Gesetzliche Regulierungen**

Unternehmen entwickeln und verfolgen meist ihre eigenen Internationalisierungstheorien. Jedoch müssen sie auf gewisse gesetzliche Regulierungen Rücksicht nehmen und sogar Blockaden gewisser Markteintrittsformen in Kauf nehmen. In den meisten Fällen müssen Unternehmen auf die Markteintrittsform Mergers und Akquisitionen, aufgrund von verschiede-

---

<sup>91</sup> Vgl. Singh H., Kogut B. (1989), S 119

<sup>92</sup> Vgl. Kogut, Singh (1994), S. 422 und Vgl. Holmes (1990), S. 34

<sup>93</sup> Vgl. Gatignon, Anderson (1988), S. 311 und Vgl. Kogut, Singh (1994), S. 424

<sup>94</sup> Vgl. Contractor (1990), S. 61 und Vgl. Gatignon, Anderson (1988), S. 323

nen Gründen verzichten. Regierungen stehen auf dem Standpunkt, dass Unternehmenskäufe einen negativen Effekt auf die heimische Wirtschaft, auf den Arbeitsmarkt, das Marktmonopol und dessen Eigenschaften haben. Nur wenige Regierungen sehen die langfristigen Vorteile von Akquisitionen hinsichtlich neuer Technologien und transferiertem Know-How.<sup>95</sup> Joint Ventures werden von den meisten Regierungen gefördert und forciert. In manchen Ländern sind Joint Ventures nur in gewissen Industriesektoren gestattet.<sup>96</sup>

#### **6.2.1.2.5 Kulturunterschiede**

Kultur im Allgemeinen spielt nicht nur im Marketing eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Auch im Internationalisierungsprozess müssen gewisse kulturelle Aspekte beachtet werden. Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der nationalen Kultur und den Auswirkungen auf die Markteintrittsentscheidung. Kogut und Singh zeigten erstmals 1988 mittels Statistiken, dass ein Zusammenhang zwischen den nationalen Kultureinflüssen und der Markteintrittsentscheidung (Joint Ventures vs. Akquisitionen) besteht.<sup>97</sup> Sie stellten sich die Frage hinsichtlich der Bedeutung von kulturellen Differenzen zwischen dem Heimatland und dem potentiellen Eintrittsland als Markteintrittsfaktor. Sie versuchten die Ländereigenschaften, um in einem ausländischen Markt mittels Joint Ventures, Mergers und Akquisitionen oder Greenfield Investment einzutreten, zu erläutern. Die Studie geht davon aus, dass der kulturelle Aspekt einen hohen Einfluss auf Manager, sowie Einfluss auf die Wahrnehmung von Kosten und Unsicherheit in Verbindung mit der Markteintrittsentscheidung hat. Weiters nehmen Kogut und Singh an, dass die Erträge trotz unterschiedlicher Markteintrittsvarianten gleich bleiben und somit die Unternehmensverantwortlichen sich für die kostengünstigste Variante betreffend Eintrittskosten und Managementkosten entscheiden. Eine weitere Rolle spielt die Struktur eines Unternehmens. Je größer die kulturellen Unterschiede zwischen den Unternehmen sind, desto diffiziler sind die beiden Organisationsstrukturen. Die Studie beschäftigt sich einerseits damit, dass nationale Kulturen diverse Kosten, Risiken und Unsicherheiten bezüglich der Markteintrittsentscheidung beeinflussen, andererseits wird versucht Länderpräferenzen hinsichtlich der Markteintrittsentscheidung zu finden und mit den Eintrittsvarianten zu vergleichen. Kogut und Singh erwarteten, dass Unternehmen ihre Markteintrittsentscheidungen an-

---

<sup>95</sup> Vgl. Zejan M.C. (1990), S. 349

<sup>96</sup> Vgl. Fröhlich A. (1991)

<sup>97</sup> Vgl. Kogut B., Singh H. (1988), S. 411-432 und Kogut B., Singh H. (1989), S. 116-120

hand der kulturellen Differenzen treffen.<sup>98</sup> In die gleiche Richtung gehen die Untersuchungen im Rahmen der Vermeidung von Unsicherheit.

Es wird angenommen, dass kulturelle Differenzen und Distanzen zwischen den potentiellen Eintrittsländern und der Grad der Unsicherheit, die Fähigkeit von Unternehmen eine ausländische Unternehmung erfolgreich führen zu können, beeinflussen. Kogut und Singh verwendeten hierfür ein ‚Multinomial Logit-Modell‘, um deren Feststellungen zu überprüfen.<sup>99</sup> Diese Daten umfassten nur ausländische Markteintrittsentscheidungen zwischen Mergers und Akquisitionen, Joint Ventures und Greenfield Investments. In dieser Arbeit werden lediglich die Ergebnisse von Joint Ventures und Akquisitionen erfasst.

Im Allgemeinen ist anhand dieser Studie festzustellen, dass, wenn kulturelle Differenzen bestehen, Joint Ventures gegenüber Akquisitionen bevorzugt werden. Als Erklärung werden die höheren Managementkosten in der Post-Merger-Phase herangezogen. Akquisitionen bekommen den Vorzug gegenüber Joint Ventures, wenn die Organisationsstrukturen Ähnlichkeiten aufweisen, somit leichter mit dem Post-Merger-Prozess zurechtkommen und die potentiellen „neuen“ Arbeitskräfte einfacher zu integrieren. Joint Ventures verhindern diese Managementkosten der Post-Merger-Phase, indem sie ihr Management dem des Joint Venture Partners übertragen.<sup>100</sup> Kogut und Singh erreichten mit ihrer Studie einen weiteren großen Vorteil. Sie testeten die Beziehung zwischen Landeskultur und der Markteintrittsmethode, um Muster der jeweiligen Länder zu erklären, bei gleichzeitiger Kontrolle der Industrie-Ebenen und der unternehmensbezogenen Ebenen. Hier erkennt man die erheblichen Veränderungen dieser Ebenen in Bezug auf die Ländereigenschaften. Als Beispiel wäre es sicher möglich, dass die jeweiligen Ländereigenschaften nicht aus den kulturellen Einflüssen resultieren, sondern aus den unterschiedlichen Industrieigenschaften unter Berücksichtigung des Investments.<sup>101</sup> Somit kann festgehalten werden, dass kulturelle Unterschiede und hohe Unsicherheit/Risiko die Wahl der Markteintrittsmethode beeinflussen und auch die Industrie- sowie die unternehmensbezogenen Ebenen kontrollieren. Vorangegangene Studien zeigten bereits, dass kulturelle Unterschiede und Unsicherheit über die einzelnen Charaktere des Ziellandes die Eintrittsentscheidung beeinflussen, jedoch fehlten andere statistische Variablen als Beleg dafür.

---

<sup>98</sup> Vgl. Kogut B., Singh H. (1988), S. 415

<sup>99</sup> Vgl. Kogut B., Singh H. (1988), S. 415

<sup>100</sup> Vgl. Kogut B., Singh H. (1988), S. 419

<sup>101</sup> Vgl. Kogut B., Singh H. (1988), S. 419f

#### 6.2.1.2.6 Erfahrung

Ein immens wichtiger Faktor im Internationalisierungsprozess ist Erfahrung, die in zweierlei Hinsicht vorhanden sein muss. Erstens in Bezug auf die Wahl der Markteintrittsform und zweitens zu bereits gewonnener oder aktueller Erfahrung hinsichtlich des Ziellandes und -marktes. Unerfahrene Unternehmungen haben bekanntlich größere Probleme ausländische Geschäftseinheiten zu etablieren. Unternehmen mit wenig Erfahrung überbewerten die Risiken und unterschätzen die Renditen eines Auslandsengagements.<sup>102</sup> Multinationale Erfahrungen resultieren aus Unternehmenserfahrungen in ausländischen Märkten. Unternehmungen, die schon ausländische Kooperationen eingegangen sind und damit Erfahrungen gesammelt haben, können somit leichter mit der Markteintrittsentscheidung und der Methode umgehen. Als Ansatz wird in der Literatur festgehalten: „*Je höher das multinationale Erfahrungslevel ist, desto eher entscheidet sich das Unternehmen für eine Acquisition.*“<sup>103</sup> Caves und Mehra stellten fest, dass multinationale Erfahrungen zu einer hohen Wahrscheinlichkeit von Akquisitionen führen. Andererseits zielen Unternehmen mit wenig multinationaler Erfahrung eher auf Joint Ventures ab, um am internationalen Markt Fuß zu fassen. Einzig und allein die Management- bzw. Arbeitskraft-Kosten sind der Grund für die Zurückhaltung eines Unternehmens ein ausländisches Unternehmen zu übernehmen, auch wenn Erfahrungswerte über das Land, den Markt und das Unternehmen vorliegen. Auch fehlgeschlagene Internationalisierungsversuche können Erfahrungswerte bringen und dazu beitragen, dass in der Folge das gleiche Unternehmen, einen neuen Anlauf nimmt und durch die gewonnenen Erfahrungen das Zielland und den Zielmarkt mit einer besseren Eintrittsmethode erfolgreich betritt.

Entscheidungen werden von Managern auch mittels „Bauchgefühl“ getroffen. Ob jedoch Manager rational oder intuitiv bessere Entscheidungen treffen, ist die falsche Fragestellung. Logische und vernünftige Entscheidungen kommen nur im Zusammenspiel von Verstand und Emotion zustande. Schon Microsoft-Gründer Bill Gates erklärte, er würde bei wichtigen Entscheidungen hauptsächlich auf seinen Bauch hören.<sup>104</sup> Management wird wie Psychologin Margot Schmitz beschreibt, von Emotionen beeinflusst. Emotionen treiben den Menschen an und motivieren ihn und nicht nur der Verstand. Schmitz erklärt dies so: „Hinter jeder Emotion steht ein Bedürfnis, ein Ziel, ein Wert. Wenn etwas passiert, das diese Bedürfnisse, Ziele und

---

<sup>102</sup> Vgl. Hennart J.F., Reddy S. (1997), S. 4-9

<sup>103</sup> Vgl. Caves R., Mehra S. (1986), S. 461-463

<sup>104</sup> Vgl. Magazin Format; Ausgabe 48/09; S. 72

Werte betrifft, reagieren wir immer emotional.“ Beispiele, wie Reaktionen auf Umstrukturierungen oder Change-Projekte sind im Management zu finden.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> Vgl. Magazin Format; Ausgabe 48/09; S. 73

## 7. Fallbeispiel: Vienna Insurance Group AG

### 7.1 Methode

Das Fallbeispiel zur wissenschaftlichen Arbeit Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich wurde anhand eines ausgearbeiteten Fragenkatalogs und eines persönlichen Interviews mit Generaldirektor (CEO) und Vorstandsvorsitzendem Dr. Günter Geyer evaluiert und analysiert. Weitere Informationen basieren auf der Homepage der Vienna Insurance Group, abgerufen unter [www.vig.com](http://www.vig.com) und [www.wienerstaedtische.at](http://www.wienerstaedtische.at).

Das persönliche Interview wurde zwecks wahrheits- und wortgetreuer Wiedergabe elektronisch aufgezeichnet, schriftlich transkribiert und im Anhang beigefügt.

### 7.2 Unternehmensprofil

Die Wiener Städtische Versicherung wurde unter dem Namen „Wechselseitige k.u.k. priv. Brandschadenversicherungsanstalt“ durch Georg Ritter von Högelmüller im Jahr 1824 gegründet. Der Name „Wiener Städtische“ fand sich erstmals im Jahr 1919 wieder, als die Schadensversicherung ins Produktportfolio aufgenommen und der Titel in „Gemeinde Wien-Städtische Versicherungsanstalt“ geändert wurde. Seit diesem Zeitpunkt wird die Kurzform Wiener Städtische verwendet und ist im Sprachgebrauch gängig. 1990 stieg die Wiener Städtische Versicherung in den Versicherungsmarkt der damaligen Tschechoslowakei ein. Der Markteintritt erfolgt hierbei durch eine Beteiligung an der Neugründung der „Kooperativa poist’ovna, a.s.“. Die Wiener Städtische Versicherung war somit das erste westliche Versicherungsunternehmen, das den Schritt nach Central Eastern Europe (CEE) wagte und setzte. Dies erfolgte somit im Einklang mit dem Unternehmergeist und der Unternehmensphilosophie, welche das Unternehmen schon in Österreich prägten. Der Unternehmergeist spiegelt sich im Willen ständig das Unternehmen auszubauen, den Kunden neue Dienstleistungen anzubieten und folglich Marktanteile zu gewinnen, wider. Durch den Eintritt in CEE hat sich für die Wiener Städtische damals wie auch heute großes Potential eröffnet. Es konnten Versicherungsprodukte, wie sie bislang nur in Westeuropa Standard waren, angeboten werden.<sup>106</sup>

Ende 2006 erfolgte die Einführung der Dachmarke „Vienna Insurance Group“ unter dieser die Wiener Städtische Versicherung international firmiert. Der offizielle Unternehmensname wurde in „WIENER STÄDTISCHE Versicherung AG Vienna Insurance Group“ umbenannt.

---

<sup>106</sup> Vgl. <http://www.vig.com/group/unternehmen/geschichte/> - abgerufen am 14.12.2009

2008 wurde im Rahmen dieser Umstellungen auch der Börsenhandelsname auf „Vienna Insurance Group“ (Wertpapierkürzel VIG) geändert. 2009 erfolgte die letzte Unternehmensnamenumstellung. Nach einer langwierigen Namensfindungsphase zeichnet das Unternehmen nun unter „VIENNA INSURANCE GROUP Wiener Städtische Versicherung AG“ (kurz VIG). Die VIG baute seit 1990 kontinuierlich ihr CEE-Geschäft aus und ist heute in 23 Ländern mit über 50 Gesellschaften tätig und beschäftigt rund 23.000 Mitarbeiter. In den letzten Jahren erzielte die VIG zweistellige Wachstumsraten bei den Versicherungsprämien. In CEE wird das Thema Versicherung stark mit der Vienna Insurance Group oder einem Markennamen der Gruppe assoziiert.<sup>107</sup>

Im Rahmen eines internationalen Markteintritts verfolgt die VIG ein bestimmtes Muster, das sich aufgrund der Erfolge bestens bewährt hat. Die VIG setzt ihre Schritte frühzeitig, jedoch mit Vorsicht. Weiters agiert die VIG mit geringem Kapitaleinsatz und somit mit einem minimaleren Risiko. In Folge der gewonnenen Erfahrungen bezüglich der Landesgegebenheiten (Kultur, Politik etc.) hat die VIG weiter in die Partnerunternehmen bzw. in die Kooperationen investiert. Dies war vor allem aufgrund des ausreichenden Vertrauens in die Marktstabilität möglich. Ein Hauptaugenmerk fiel dabei auf die Kundennachfrage. So war es das Primärziel der VIG über möglichst viele Vertriebskanäle gleichzeitig zu verfügen.<sup>108</sup>

Die VIG setzt auf eine breite geographische Diversifikation, das sich in den 23 Märkte der VIG widerspiegelt. Die VIG ist von Estland im Norden bis in die Türkei im Süden bzw. von Vaduz im Westen bis Wladiwostok im Osten angesiedelt.<sup>109</sup>

### **7.3 Strategie und Märkte**

Die VIG verfolgt eine klar definierte strategische Ausrichtung. Die Unternehmensstrategie der Vienna Insurance Group zielt auf langfristiges Ertragswachstum, ein attraktives Österreich-Geschäft, eine Mehrmarkenstrategie mit Fokus auf lokalem Management, einen Multikanal-Vertrieb und einen konservativen Risikomanagement-Ansatz ab.

---

<sup>107</sup> Vgl. <http://vig.online-report.eu/2008/gb/vorwortdesvorstandsvorsitzenden.html> - abgerufen am 14.12.2009

<sup>108</sup> Vgl. <http://vig.online-report.eu/2008/gb/vorwortdesvorstandsvorsitzenden.html> - abgerufen am 14.12.2009

<sup>109</sup> Vgl. <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/derkonzern.html> - abgerufen am 14.12.2009

Weitere Ziele der VIG sind:<sup>110</sup>

- Langfristiges und kontinuierliches Prämienwachstum
- Stärkung der Spitzenposition in Österreich
- Ausbau der Versicherungsaktivitäten in CEE
- wertorientiertes Wachstums
- Leadership
- starke Marktposition
- konsequente Nutzung der Synergien
- breite Diversifikation von Märkten und Produkten

Das Modell der Mehrmarkenstrategie bewährte sich in Österreich und wurde daher in anderen Ländern ein- und fortgesetzt.

Die Vienna Insurance Group setzt auf eine Expansion in kleinen Schritten, wie auch das Beispiel Tschechien zeigt. Wie schon in der Historie erwähnt, wurde Anfang der 90er Jahren mit einer Beteiligung an einer Neugründung der Kooperativa gestartet und Know-How sowie ein beträchtlicher Kundenstamm aufgebaut.

Die Unternehmensstrategie und die Markteintrittsstrategie wie auch die Internationalisierungsstrategie spiegeln sich im Mission Statement der Vienna Insurance Group wider.

Das Mission Statement der Vienna Insurance Group:

**WIR sind zu Hause in CEE (Zentral- und Osteuropa).**

**WIR sind der führende Versicherer in CEE.**

WIR sind eine Familie.

WIR stellen den Menschen in den Mittelpunkt.

WIR sind uns unserer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst.

WIR schaffen Werte nachhaltig.

**WIR wollen der Leader sein.**

---

<sup>110</sup> Vgl. <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/derkonzern.html> - abgerufen am 14.12.2009

Die Kernmärkte der VIG befinden sich in Zentral- und Osteuropa. Statistiken belegen, dass diese Länder zu den größten und vielversprechendsten Märkten zählen und diese haben in den letzten Jahren durch ein großes wirtschaftliches Entwicklungspotenzial aufgezeigt.

Vor dem Hintergrund der noch unterdurchschnittlichen Versicherungsdichte im CEE-Raum im Vergleich zu den reiferen Märkten Westeuropas wird ein langfristiges Aufholpotenzial gesehen. Aufgrund der Steigerung des Lebensstandards und der geringen Versicherungsdichte ist ein weiterer Anstieg der Nachfrage zu erwarten. Dies gilt vor allem für die Lebensversicherung, die vermehrt als attraktives Vorsorgeinstrument erkannt wird.

Die Versicherungsdichte gibt an, wie viel jeder Einwohner pro Jahr im Durchschnitt für Versicherungsdienstleistungen aufwendet. So verzeichneten die CEE-Staaten im Jahr 2008 eine durchschnittliche Versicherungsdichte von USD 264,7 – gegenüber durchschnittlich USD 2.726,8 in den EU-15-Staaten.

#### **7.4 VIG – Internationales Management**

Die VIG, mit Stammsitz in Wien, ist in 23 Ländern tätig. „Global denken, lokal handeln“ zählt zu den Grundsätzen der VIG. Ziel des Unternehmens ist es, die lokale Erfahrung der Mitarbeiter mit den Qualitätsstandards des Konzerns zu kombinieren, um auf allen Märkten qualitativ hochwertige Versicherungsdienstleistungen anbieten zu können. Im Rahmen der Mehrmarkenpolitik werden lokal etablierte Markennamen weiter- und bestehende Vertriebsbeziehungen fortgeführt. Die Leitung der Gesellschaften erfolgt überwiegend durch lokales Management, welches das Marktumfeld durch die langjährige Erfahrung hervorragend kennt. Die strategische Steuerung der lokalen Gesellschaften erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Konzernleitung. Die Vienna Insurance Group tendiert eher zum Transnationalen Unternehmen. Das „Multinationale“ Thema wurde im Rahmen des „Vienna Insurance Group-Themas“ als gemeinsame Klammer gesetzt. So sind gemeinsame Ziele und Sicherheit das verbindende Element. Der Wettbewerb untereinander ist natürlich gegeben und gewünscht.

Im Mission Statement der Vienna Insurance Group ist der „We are family“-Gedanke stark verankert. Jede Gesellschaft der Vienna Insurance Group ist ein Familienmitglied und die ganz besondere Identität eines jeden einzelnen Unternehmens wird respektiert. Das bedeutet, es wird nicht verlangt, dass eine neu erworbene Tochtergesellschaft ihre Identität völlig aufgibt, was die Umstellung für die Mitarbeiter einfacher macht.

# Welcome to the family of VIENNA INSURANCE GROUP



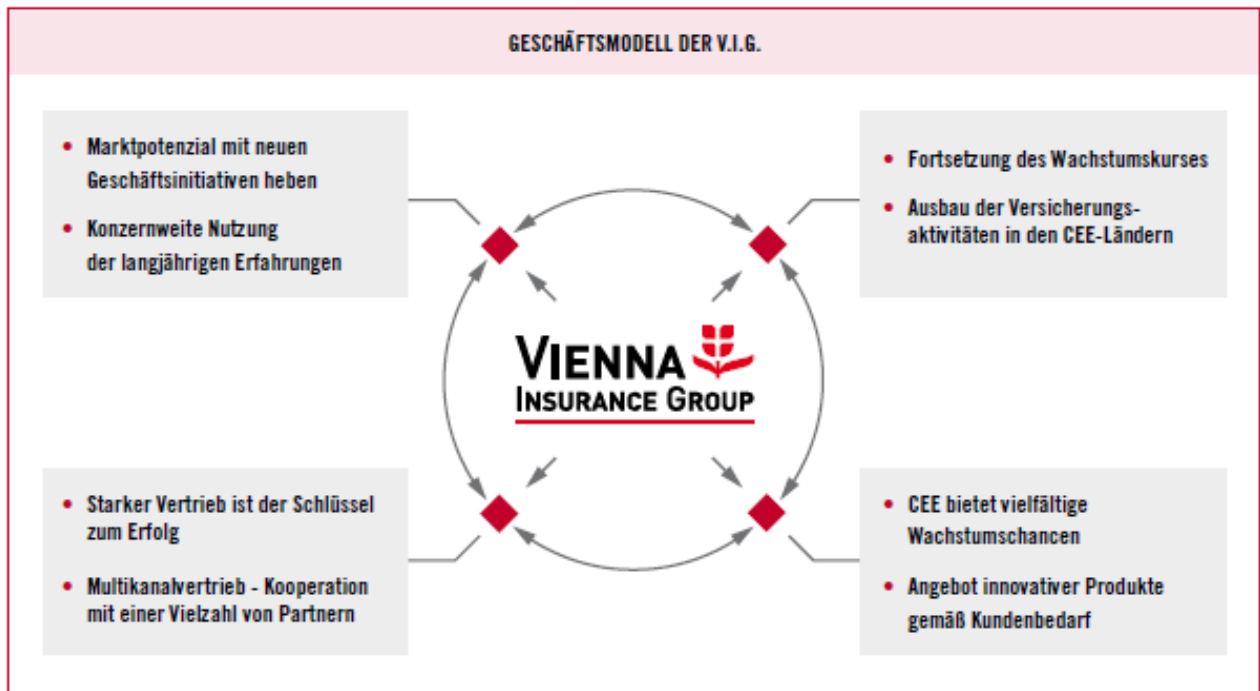
March 2009

Abbildung 19: Konzern Vienna Insurance Group

Quelle: <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/konzernfamilie.html> - abgerufen am 14.12.2009

Im Rahmen der raschen, aber risikobewussten Internationalisierung erwarb die VIG umfassende Marktkenntnisse. Diese Marktkenntnisse und dieses generierte Know-How stärken die Basis und bringen die VIG in die ausgezeichnete Position weitere Geschäftsinitiativen aufzugreifen und zu verwirklichen.

Die zuvor genannten Ziele der VIG spiegeln sich im Geschäftsmodell wider, wie die folgende Grafik zeigt.



**Abbildung 20: Geschäftsmodell VIG**

Quelle: [http://vig.online-](http://vig.online-report.eu/2008/gb/strategiemarktundereignisse/dasgeschaeftsmodell.html)

[report.eu/2008/gb/strategiemarktundereignisse/dasgeschaeftsmodell.html](http://vig.online-report.eu/2008/gb/strategiemarktundereignisse/dasgeschaeftsmodell.html) - abgerufen am

14.12.2009

## **7.5 Markteintritt der VIG**

*„Je früher Sie im Land sind, desto schneller können Sie den Markt kennenlernen, desto weniger Mitbewerber haben sie in dem Augenblick“,* beschreibt Dr. Geyer das Grundsystem hinsichtlich des Markteintritts der Vienna Insurance Group in weitere Länder. *„Sie haben einen Zeitvorteil, um sich strategisch aufzustellen und auszubauen.“*

### **7.5.1 Voraussetzungen für Markteintritt**

Voraussetzungen für den Markteintritt sind für die Vienna Insurance Group folgende Kriterien und Gesichtspunkte hinsichtlich Partner, Zielmärkte und Zielländer:

- passend zu Kultur der Gruppe
- großes Wachstumspotenzial
- Zugang zu Vertriebskanälen
- Zugang zu Managementkapazitäten
- befriedigende aktuelle Performance und/oder gute Zukunftsaussichten
- ausgewogenes Risiko
- Privatkundenorientierung

Vor allem die Vertriebsseite ist ein sehr wichtiger Faktor für die Vienna Insurance Group. *„Wir sind Anhänger, dass man alle Vertriebswege nutzt, die wirtschaftlich sinnvoll und wichtig sind“,* so Dr. Geyer im Gespräch.

### **7.5.2 Schrittweiser Markteintritt:**

Hinsichtlich der strategischen Entscheidungen geht die Vienna Insurance Group hierbei schrittweise vor:

- Marktanalysen und Marktbeobachtung (bis zu 3 Jahre)
- Kontakt zu relevanten Marktteilnehmern zur Informationsgewinnung
- Selektive Auswahl von Akquisitionszielen oder Neugründung von Gesellschaften
  - o Bei Akquisitionen: Due Diligence
  - o Bei Neugründungen: detaillierter Businessplan
- Limitierter Kapitaleinsatz

Die „Due Diligence“ beschreibt die Prüfung und Bewertung eines Unternehmens im Rahmen einer geschäftlichen Transaktion durch einen potentiellen Investor. Due Diligence-Prüfungen umfassen eine SWOT-Analyse des Objekts, eine Bewertung des Risikos sowie eine Bewertung des Objekts.

Wenn die Entscheidung sehr deutlich auf Sinnhaftigkeit des Einstieges ist, dann fällt die Entscheidung zwischen Greenfield oder Akquisitionen. Akquisitionen dann, wenn es potentiell Unternehmen gibt und der Markt noch nicht voll im Wettbewerb steht. Wenn dies nicht zutrifft, dann wird bei der Vienna Insurance Group eher auf Greenfield zurückgegriffen.

Ein Markteintritt und in der Folge auch die Eintrittsform erfolgt immer partnerschaftlich. Die Devise „Wir machen es gemeinsam“ steht im Vordergrund. Im Rahmen dieses Markteintritts wird mit *„lokalem Management agiert, da diese Personen bestehende Geschäftsverbindungen haben und ihr Land besser kennen.“* Die Basis für die tägliche Zusammenarbeit und der Planung ist somit eine Art „Gleichstellung“ zwischen den Unternehmungen. Im Rahmen der Internationalisierungsstrategie orientiert sich die Vienna Insurance Group stark an den kulturellen Gegebenheiten. So ist dies auch im Mission Statement der VIG „WIR sind zu Hause in CEE (Zentral- und Osteuropa) festgehalten. Diese Anpassung an die kulturellen Gegebenheiten zeigt sich neben der sprachlichen, auch in der lokalen Kenntnis und sorgt somit auch für eine bessere und größere Akzeptanz. Die Mehrmarkenstrategie spiegelt sich auch bei allen ausländischen Unternehmen wider. Der bisherige Markenname einer gekauften Gesellschaft wurde auch aus Respekt vor den Kunden behalten. Die Vienna Insurance Group sah keinen Grund und Sinn hierbei etwas zu ändern. Lediglich der „Familiename – Vienna Insurance Group“ ziert die Unternehmensbilder und -logos. Dieses Verhalten wird in diesen Ländern als international und kapitalstark interpretiert, sowie ausschließlich positiv aufgenommen.

## 7.6 Joint Ventures – VIG

Die Vienna Insurance Group berücksichtigt im Rahmen der Markteintrittsform sowohl die Vertriebsstrategie und das spezifische Know-How (lokale Gegebenheiten, kulturelle Aspekte, Human Ressource) als auch das geringere Risiko. Die VIG beschreibt diese Kombination der beiden Faktoren folgenderweise:

- Vergleichsweise niedriger Kapitaleinsatz, somit geringes Risiko
- Kennenlernen des Marktes
- Starker Vertriebspartner, Nutzung der gut entwickelten Vertriebswege  
(z.B.: ARAG, MSK Life)

### 7.6.1 Joint Venture: VIG und MSK-Life

2006 wurde in Russland ein Joint Venture mit der MSK/Moskauer Versicherung gegründet. Die Vienna Insurance Group sondierte im Vorfeld den Markt und das Zielland, jedoch wurde damals die Vienna Insurance Group als Joint Venture-Partner ausgewählt. Die VIG hatte nie vor eine Gesellschaft zu gründen oder voll zu kaufen. Die MSK mit einem hervorragenden Banken-Vertriebsnetz sondierte in Westeuropa den Versicherungsmarkt und wählte aufgrund „*einer phantastischen Geschichte*“ die Vienna Insurance Group aus. Die MSK lieferte somit das Vertriebsnetz und die VIG war der Know-How Lieferant bezüglich der Produkte. Geprägt durch die Internationalisierungsstrategie in Verbindung mit der Unternehmensstrategie sind auch hier Zustimmungsrechte über dem Beteiligungsprozentsatz vereinbart worden.

Das Timing zum Markteintritt in Russland war eher Zufall als beabsichtigt. Zwar wurden schon zuvor homöopathische Formen hinsichtlich des Markteintritts, um einmal das Land und die Versicherungssituation kennenzulernen sondiert, jedoch war das Joint Venture mit der MSK ein Zufallsprodukt.

Trotz dieses „zufälligen“ Joint Ventures konnten bisher nur positive Erfahrungen am russischen Markt gewonnen werden. Auch etwaige Spannungsfelder wurden vermieden und die Zusammenarbeit verläuft bislang sehr harmonisch.

### 7.6.2 Joint Venture: VIG und ARAG

Im Rahmen des aktuellsten Joint Ventures zwischen der Vienna Insurance Group und der ARAG Rechtsschutzversicherung ist die VIG der Vertriebspartner und die ARAG der Know-How Lieferant. Eine Rechtsschutzversicherung ist eine Einrichtung, die als Basis ein hohes Know-How auf dem Rechtsgebiet braucht. Wenn es möglich ist, ein sehr ausgebildetes

Rechtsgebiet mit den entsprechenden Verbindungen über Anwälte etc. Der Hintergrund für dieses Joint Venture ist, dass in all diesen Ländern das Rechtssystem in Entwicklung ist und großteils kein Konsumentenschutz, keine allgemeinen Rechtssysteme und in der Folge keine höchstgerichtlichen Urteile vorhanden sind. Hier ist es wichtig über einen Spezialisten das eigentliche Know-How im Wege des Joint Ventures hinzuzukaufen.

Die Vienna Insurance Group verfügt in diesen Ländern über eine sehr gute Vertriebsmannschaft.

## **7.7 Akquisitionen - VIG**

Der Preis der Gesellschaft wird immer mit dem Risiko, Kapitaleinsatz, Verhältnis Kaufpreis/Prämieneinnahmen, Marktpräsenz, Vertriebswegen, Wachstums- und Ertragspotenzial gegenübergestellt. Je nach Gesellschaft, Ergebnis der Due Diligence, lokalen und rechtlichen Bedingungen wird dann die mögliche Art der Erwerbung abgewogen (Kooperation, Kauf,...)

Bei Akquisitionen hat die VIG sofort eine uneingeschränkte Verfügbarkeit und muss nicht weitere Interessen integrieren.

Die Vienna Insurance Group hat jedoch nicht in allen Ländern mehr die Möglichkeit mittels Akquisitionen einzutreten. Die VIG ist nach EU-Gesichtspunkten kartellrechtlich so stark, dass Akquisitionen verweigert werden. In anderen Ländern, wo dies nicht der Fall ist, wie in etwa Polen oder Ungarn sucht die Vienna Insurance Group intensiv nach Akquisitionen. Diese Märkte sind schon so weit entwickelt, dass eine Neugründung oder ein Joint Venture eine überdurchschnittliche Investition erfordern würde, als im Gegensatz zu einem Erwerb einer Gesellschaft. Damit wird auch das Zitat der Homepage, wonach „heute in CEE nur mehr Akquisitionen getätigt werden“ belegt. Rein finanziell-ökonomische Überlegungen geben hier den Ausschlag für Akquisitionen.

Die Post-Akquisitionskosten beziehen sich bei der Vienna Insurance Group zumeist nur auf den Back-Office Bereich. Wenn in einem Land zwei, drei Gesellschaften schrittweise erworben wurden, so arbeitete jede mit unterschiedlichen EDV-Systemen und diese wurden aus ökonomischen Gründen in ein Back-Office zusammengeführt. Dieses Thema wird jedoch nicht gleich mit Beginn schlagend, sondern wird erst Schritt für Schritt angewandt.

### **7.7.1 Kulturelle Unterschiede, Unzufriedene Mitarbeiter und Integrationsprobleme**

Die Vienna Insurance Group forciert die kulturellen Gegebenheiten und setzt, wie schon zuvor beschrieben, auf lokales Management. Die Akzeptanz ist von allem Anfang an sehr gut, da durch dieses Management die Marktkenntnis gezielt eingesetzt und die etablierte Marke fortgeführt wird.

Hinsichtlich des Human Resource wurden im Jahr 2007 zahlreiche Standards und Programme zur Personalentwicklung in der Vienna Insurance Group implementiert. Im Netzwerk VIG HR Community arbeiteten im Jahr 2007 alle Personalmanager der Vienna Insurance Group gemeinsam an der Definition strategischer Prioritäten und Richtlinien für den Konzern. Neben der Erarbeitung von gemeinsamen Personalstandards für den Konzern wurde auch ein aktiver Wissens- und Erfahrungsaustausch betrieben. Die neu definierten Standards des Personalbereiches der Vienna Insurance Group wurden an die bereits existierenden Strukturen angepasst und von den Konzerngesellschaften übernommen. Neu akquirierte Unternehmen werden ebenfalls mit dem im Konzern gültigen Personalstandards vertraut gemacht.

Im Oktober 2007 startete das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm „Management Essential“ in der Vienna Insurance Group. Das Programm wurde sowohl international für Vorstände und Manager der ersten Führungsebene der Gesellschaften der Vienna Insurance Group in deutscher und englischer Sprache als auch national für Manager der zweiten und dritten Führungsebene bzw. auch Managern einzelner fachspezifischer Bereiche wie z.B. Sales-Managern angeboten. Das Programm war eng an die Strategie der Vienna Insurance Group geknüpft und bot den Teilnehmern folgende Inhalte in drei Modulen: „Ich als Manager“, „Ich und mein Team“ und „Ich und meine Organisation“. Zusätzlich zum Programm war in den internationalen Teilnehmergruppen vor allem auch der Aufbau eines Netzwerkes zwischen den Top-Managern der Vienna Insurance Group ein Schwerpunkt. Als Abschlussveranstaltung des Internationalen Führungskräfte.-Entwicklungsprogramms „Management Essentials“ 2007-2008 wurde am 3. Oktober 2008 in Prag der Workshop „Management Essentials XXL“ durchgeführt. Internationale Führungskräfte sowie die Teilnehmer des ersten Internationalen Talent Management-Programms haben an konkreten konzernübergreifenden Themen und am weiteren Ausbau des internen Netzwerkes gearbeitet.

Um den Blickwinkel zu erweitern und den Wissens- und Best Practice-Transfer zu fördern, forciert die Vienna Insurance Group den konzernweiten Austausch der Mitarbeiter. Die Vienna Insurance Group entwickelte beispielsweise das Programm „Mobile Mind – Job Rotation“, das vom kurzen Einblick in andere Unternehmensabteilungen bis hin zum 10-monatigen Austausch im Rahmen eines Bereiches innerhalb des Konzerns reicht. Während des Ausbildungsprogramms in Wien wird den Teilnehmern eine Reihe von Schulungsaktivitäten „on and off-the-job“ geboten. Zur schnelleren Einführung und Integration in das Geschäftsleben der Zentrale wird ein interner Mentor pro Teilnehmer nominiert, der die Rolle eines Ausbildungspartners übernimmt. Zusätzlich wird ein interkulturelles Training angeboten. Job Rotation kombiniert zwei grundlegende Stärken der Vienna Insurance Group: Die Möglichkeit, sowohl von der Zentrale in Wien als auch von den Besonderheiten der lokalen Gesellschaften zu profitieren. Job Rotation ist somit ein Symbol der Integration auf Basis des Wissenstransfers. Job Rotation fördert die Identität und Kultur der Vienna Insurance Group. Job Rotation nutzt bereits existierendes Know-How und ermöglicht dessen Austausch.

Ein weiterer Faktor ist der Einsatz einer übergreifenden EDV-Lösung. SAP ist der Software-Lieferant der derzeit in Entwicklung befindlichen EDV-Branchenlösung für Versicherungen. Die Vienna Insurance Group plant, konzernweit alle wesentlichen Kernanwendungen (vor allem die Versicherungsvertragsverwaltung) auf SAP umzustellen. Bereits heute ist SAP unter anderem für Personal, Rechnungswesen, Inkasso, Schadenbearbeitung, Kundendatenverwaltung, Datawarehouse und Provisionen im Einsatz.

In wesentlichen Geschäftsbereichen wie z.B. der Kapitalveranlagung, in der Firmenkundenbetreuung oder bei versicherungsmathematischen Problemstellungen werden die Konzerngesellschaften regelmäßig durch die Mitarbeiter der Zentrale der Vienna Insurance Group begleitet und unterstützt.

Unabhängig von den verschiedenen Marken, die für den Vertrieb bedeutend sind, ist die Vienna Insurance Group im Fall von mehreren Gesellschaften in einem Land immer bestrebt, Synergien im Back-Office Bereich zu erzielen. So werden die Bereiche ohne direkten Kundenzugang, wie z.B. Rechnungswesen, Einkauf, Personalverrechnung, IT, Veranlagung etc. innerhalb eines Landes zentralisiert und der Konzern profitiert von den dadurch eingesparten Kosten. Das lokale Management unterstützt Initiativen dieser Art, da Kosteneinsparungen im Bereich Backoffice die Zielerreichung der in der Planung vorgegebenen Ergebnisse der Konzerngesellschaften erleichtern.

Der Integrationsprozess soll nach Meinung von Dr. Geyer in „*drei bis fünf Jahren*“ abgeschlossen sein. Lediglich bei EDV- bzw. technischen oder gesetzesbedingten Themen können Ausnahmen getroffen werden. Vor allem auf Länder, wo die „*Gesetze ein bißchen anders gestrickt sind*“ muss Rücksicht genommen werden.

### **7.7.2 Akquisitionsprozess**

Die Vienna Insurance Group kann den Akquisitionsprozess, aufgrund einer sorgfältigen Vorbereitung und der großen Erfahrung der VIG, die notwendigen Schritte im Großen und Ganzen wie geplant abwickeln.

Für die Umsetzung ist eine sorgfältige Prüfung der Unternehmen, Due Diligence, im Vorfeld unbedingt notwendig, um zukünftige unerwartete „*Überraschungen*“ weitgehendst zu vermeiden. Bei Akquisitionen handelt es sich jedoch um dynamische Prozesse, daher können diese jedoch nie vollkommen eliminiert werden.

Die persönliche Erfahrung des Topmanagements der Vienna Insurance Group und deren unmittelbares Engagement vor Ort fördern die direkte Kommunikation zwischen dem lokalen Management und der Konzernleitung der Vienna Insurance Group. So können notwendige Entscheidungen rasch in Abstimmung mit der Vienna Insurance Group getroffen werden und bei Bedarf Unterstützung durch den Konzern veranlasst werden.

Es ist besonders wichtig, die lokale Erfahrung der Mitarbeiter mit den Qualitätsstandards des Konzerns zu kombinieren, um auf allen Märkten qualitativ hochwertige Versicherungsdienstleistungen anbieten zu können. Ständiger Know-How Austausch und die flexible Kommunikation innerhalb der Vienna Insurance Group sind wesentliche Erfolgsfaktoren in der Erreichung der Konzernziele.

Einen Faktor beim Akquisitionsprozess beeinflusst die Vienna Insurance Group ganz besonders. Die VIG versucht bei Markteintritten immer ohne Zeitdruck zu agieren. Hoher Zeitdruck ist nach Ansicht von Dr. Geyer „*immer falsch*“. „*Man soll sich nicht jagen lassen*“, ist die markante Aussage. Natürlich kann die Rechtssituation des jeweiligen Landes für Überraschungen sorgen, aber im Kern sind bei der Vienna Insurance Group keine weiteren Probleme auszumachen.

Die Vienna Insurance Group hat sich durch den frühzeitigen Markteintritt 1990 in der ehemaligen Tschechoslowakei und damit in CEE zahlreiche „*First Mover Vorteile*“ gesichert. Diese Pionier-Strategie wird von der VIG seit Beginn an verfolgt und brachte somit den weiteren Vorteil die gewonnenen Erfahrungen in andere, historisch ähnliche, Länder zu transportieren.

## 7.8 Vergleich Joint Ventures und Akquisitionen

Die VIG hat mit beiden Modellen bisher positive Erfahrungen gemacht. Dies hängt aber sehr stark mit der guten Zusammenarbeit der Partner und Verkäufer ab. Weiters wurde der Verkaufsgegenstand im Vorfeld sehr sorgfältig geprüft.

Die Pro und Contra jedes Markteintritts müssen in beiden Fällen sorgfältig gegenübergestellt werden. Dr. Geyer beantwortet die Frage einer Gegenüberstellung von Joint Ventures und Akquisitionen ganz eindeutig: „*Was bringt mehr?*“

Das Joint Venture-Beispiel ARAG zeigt es sehr deutlich. Wenn man einen Partner hat, der ein sehr gutes Know-How besitzt, dann wird das Joint Venture bevorzugt. Wenn das Know-How auf Seiten des eigenen Unternehmens liegt, so wird eher die Akquisition oder Mehrheits-Beteiligung bevorzugt.

Neben der Frage „Was bringt mehr?“ spielen der Erfahrungs- und der unternehmerische Grundsatz eine bedeutende Rolle. Bei Joint Ventures benötigt man auf jeden Fall einen Partner, mit diesem man sich über die Zielsetzung einig sein muss. Diskussionspunkte sind in diesen Fällen nicht gewünscht und nicht zielführend.

Bei Akquisitionen ist, neben der Frage ob es ins Konzernbild passt, auch die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsunabhängigkeit der Gesellschaft im Bereich ihres Tätigkeitsgebietes gewünscht.

### 7.8.1 Motive für Joint Ventures

Die Markteintrittsform Joint Venture wird bei der Vienna Insurance Group in Anspruch genommen, wenn

- der Markt kennengelernt werden soll
- und
- ein starker Vertriebspartner zur Verfügung steht bzw. die Nutzung der gut entwickelten Vertriebswege in die Kooperation eingebracht wird.

Allgemein, auch hinsichtlich der Branchentendenz, werden wenige Joint Ventures eingegangen. Die Vienna Insurance Group aber auch die Hauptmitbewerber (Allianz, UNIQA und Generali) tendieren zu Akquisitionen. Joint Ventures beeinflussen die Entscheidungsfindung nur sehr selten positiv. Meistens sind Vorschriften hinsichtlich Konsolidierungseffekten und

der zeitlich beschränkten Quotenkonsolidierung zu beachten. Nach IFS wird diese sogar beendet werden. Dies ist auch ein Grund/Motiv, warum manche Gesellschaften nicht über die Minderheit gehen wollen. Bei einer 50:50-Prozent Aufteilung ist jedoch ein sehr gutes Naheverhältnis zueinander notwendig. Länderspezifisch gibt es keine Tendenz zu erkennen.

### **7.8.2 Motive für Akquisitionen**

Die VIG will auf allen Märkten Zentral- und Osteuropas mit ihren Produkten und ihrem Service der Leader sein. Weiters wird durch die Forcierung von Back-Office Synergieeffekte und Kosteneinsparungen erzielt. Der Markt in Österreich ist sehr gesättigt, in CEE werden Wachstumspotentiale gesehen.

Akquisitionen werden nach Aussage von Dr. Geyer getätigt, wenn in einem Land bezüglich der künftigen Entwicklung sehr positive Ansätze sieht und überzeugt ist, einerseits selbst noch nicht die Stärke hat um das voll auszunutzen und andererseits beim Vergleich der Versicherungsdienstleistungen in CEE eine deutliche Tendenz nach oben sieht. In Österreich werden knapp USD 3000,- jährlich für Versicherungsprämien ausgegeben. In Rumänien zum Beispiel sind es bislang USD 165,-. Trotz Wirtschaftskrise ist hier eine stetige Steigerung erkennbar. Wenn die Gesellschaft dort sehr stark ist, dann kann dies auch voll genutzt werden. Ist das Unternehmen in diesem Land nicht so stark, so ist dies ein Motiv für eine Akquisition, um in diesen Markt/dieses Land einzutreten. Dies erfolgt jedoch unter Rücksichtnahme der Unternehmens- und Internationalisierungsstrategie.

Ein Ziel im Rahmen der Internationalisierungsstrategie der Vienna Insurance Group ist es *„möglichst so aufgestellt zu sein, dass man den wirtschaftlichen Entwicklungsschritt für sich sehr gut nutzen kann!“* Neben den gewonnen Erfahrungen erfolgen somit auch Produktadaptionen und diverse Know-How Transfers.

### **7.8.3 Ausrichtung der Akquisitionen**

Die Vienna Insurance Group führt ihre Akquisitionen meist horizontal durch. Die Geschäftsfelder beider Unternehmen gehören im Wesentlichen der gleichen Branche an. Generaldirektor Dr. Geyer zieht hier keine klare Grenze und spricht von einem „Misch-Masch“ zwischen horizontaler und konzentrischer Ausrichtung. In dem Augenblick, wo ein Know-How Transfer über Produkte und Marketing-Methoden erfolgt, ist keine klare horizontale Ausrichtung mehr ersichtlich. Einerseits erfolgt die Steuerung an der Spitze, die operativ ist und andererseits bestehen horizontal die gleichen Partner.

#### **7.8.4 Kapitaleinsatz**

In der Theorie beanspruchen Akquisitionen mehr Kapitaleinsatz als Joint Ventures. Auch die Amortisationsdauer wird mit einer längeren Zeitspanne eingeplant. Dr. Geyer sieht diesen Ansatz relativ und begründet ihn wie folgt: *„Der Kapitaleinsatz ist relativ. Wenn ich 100 Prozent von etwas hab, dann zahle ich automatisch mehr als wenn ich nur 50 Prozent hab. Aber anders sehe ich es nicht. Aber ich sehe keinen Vorteil bei Joint Ventures im Sinne von geringerem Kapitaleinsatz.“*

Die Vienna Insurance Group veranschlagt bei Akquisitionen drei bis fünf Jahre als Amortisationsdauer.

#### **7.8.5 Simultaner Einsatz von Joint Ventures und Akquisitionen**

Die Vienna Insurance Group hat bisher keinen simultanen Einsatz von Joint Ventures und Akquisitionen durchgeführt. Die Entscheidung welches Modell durchgeführt werden soll, hängt nicht nur von der VIG ab, da dem Unternehmen unterschiedliche Modell (Kauf, Kooperation) angeboten werden. Generaldirektor Dr. Geyer sieht *„darin keinen Sinn“*. Auch wenn man bei einem möglichen simultanen Einsatz beider Eintrittsformen politisch-rechtliche wie auch möglicherweise kartellrechtliche Themen umgehen kann. Diese Ansicht würde *„ein wenig grenzgängerisch“* sein und würde *„den Handlungsspielraum eher einschränken.“* Zudem würde die Partnerschaft unter einer simultanen Ausführung leiden.

#### **7.8.6 Akquisitionen während der Wirtschaftskrise**

Akquisitionen erfordern immer einen gewissen Kapitaleinsatz. Egal ob Wirtschaftsboom oder -krise. Die Vienna Insurance Group würde über Akquisitionen in Polen und Ungarn sicher nachdenken, wenn Unternehmen in diesen Ländern zu bekommen wären.

## 8. Schlusswort

Joint Ventures und Akquisitionen sind zwei immens wichtige Markteintrittsformen und spielen vor allem beim internationalen Markteintritt für Unternehmen eine bedeutende Rolle. Beide Varianten werden von mehreren internen und externen Faktoren beeinflusst und machen den Entscheidungsprozess so zu einem schwierigen Unterfangen.

Sowohl Joint Ventures als auch Akquisitionen haben ihre Vor- als auch ihre Nachteile. Absolut gesehen sind alle Markteintrittsformen gleich. Doch im Vergleich werden zahlreiche Unterschiede erkennbar. So kann immer nur eine Markteintrittsform zu dem jeweiligen Markteintritt passen und ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit die beste „Entry mode.“ Aufgabe dieser Arbeit war es, Joint Ventures und Akquisitionen gegenüberzustellen, zu definieren und zu analysieren.

Unternehmens- und Ertragswachstum, Marktpräsenz, Ausnutzung aller möglichen und sinnvollen Vertriebswege, geringes Risiko bzw. konservatives Risikomanagement und Ausnutzung der potentiellen Technologien sind heute die treffenden Unternehmensziele. Diese Ziele sind für das Unternehmen von großer Bedeutung, wenn Joint Ventures oder Akquisitionen getätigt werden sollen. Um diese Ziele auch zu erreichen, müssen verschiedene interne und externe Faktoren berücksichtigt werden:

- Unternehmensstrategie
- Internationalisierungsstrategie
- Transaktionskosten-Ansatz
- Brancheneigenschaften
- Ländereigenschaften
- lokale Gegebenheiten
- gesetzliche und politische Regulierungen
- Kulturunterschiede

Diese Arbeit zeigt einerseits theoretisch und wissenschaftlich, dass sehr großer Wert auf den Transaktionskosten, Ländereigenschaften, Kulturunterschiede, gesetzliche und politische Regulierungen sowie die Unternehmens- als auch Internationalisierungsstrategie gelegt wird. Die Auswahl einer passenden Markteintrittsform muss individuell für den jeweiligen Markt und das jeweilige Land getroffen werden. Aus diesem Grund kann es keine eindeutige Entscheidung Pro oder Contra Joint Ventures und Akquisitionen geben. Diese Entscheidung

muss immer gemeinsam mit den Unternehmenseigenschaften und den erläuterten internen und externen Faktoren sowie der Zielmarktstrategie gefällt werden.

Joint Ventures umfassen einerseits ein geringeres Risiko, andererseits müssen Entscheidungen immer gemeinsam mit dem jeweiligen Partner getroffen werden und somit werden auch die Erträge geteilt. Akquisitionen hingegen sind einerseits mit einem höheren Risikoeinsatz aufgrund des höheren Kapitalbedarfs behaftet, doch dieser Risikoeinsatz wird mit der vollen Unternehmenskontrolle und den gesamten Ertragseinnahmen belohnt.

Im Rahmen meines Fallbeispiels der Vienna Insurance Group wurden diese theoretischen Faktoren unterstrichen, doch auch weitere evaluiert:

- Erfahrung
- Ausnutzung aller Vertriebswege
- Kundenorientierung
- Zugang zu Managementressourcen

Eine große Rolle spielt im Rahmen des internationalen Markteintritts der Faktor „Erfahrung“. Für die Vienna Insurance Group war es von großem Vorteil schon in den 90er Jahren in CEE zu expandieren. So sicherte sich die VIG „First Mover Vorteile“ und wird bis heute als „Pionier“ auf dem Versicherungssektor angesehen. Diese strategischen Vorteile und Erfahrungen werden weiterhin in den historisch ähnlichen CEE-Ländern angewandt und für die Internationalisierungsstrategie genutzt. Auf die kulturellen Unterschiede wird bei der Vienna Insurance Group besonders eingegangen. Nach dem Motto **„Global denken, lokal handeln“** setzt die VIG auf lokales Management und eine sehr partnerschaftliche Beziehung. Markennamen erworbener Unternehmen wurden beibehalten und mit Hilfe des „Familiennamens“ Vienna Insurance Group in den Konzern integriert. Dies wird in den CEE-Ländern als international und kapitalstark interpretiert.

Hinsichtlich einer Entscheidung zwischen den zwei Markteintrittsformen müssen selbstverständlich Pro und Contra gegenübergestellt und mittels Due Diligence-Prüfung analysiert werden. Die Basis für eine Internationalisierungsentscheidung seitens der Vienna Insurance Group bildet eine klare Aussage: **„Was bringt mehr?“**

Anhand der Ertrags-, Wachstums-, Vertriebs- und Managementpotenzialen werden die beiden Markteintrittsformen zusätzlich geprüft und eine passende Variante gewählt.

## 9. Literaturverzeichnis

Anderson E., Gatignon H.; *Modes of foreign entry*; 1986; S. 20-21

Backhaus K., Büschken J., Voeth M.; *Internationales Marketing*; 5. überarbeitete Auflage; Schäffer-Poeschel; Stuttgart; 2003

Balakrishnan S., Koza M.; *Information asymmetry, adverse selection and Joint Ventures: Theory and evidence*, Journal of Economic Behaviour and Organization, 20, 1992; S. 99-117

Beamish P.W.; 1991 S. 11

Beamish P.W., Morrison A.J., Rosenzweig P.M., Inkpen A.C., *International Management: Text and Cases*, McGraw-Hill, 2000, S. 3ff

Berndt R., Fantapié Altobelli C., Sander M.; *Internationales Marketing-Management*; 3. Ausgabe, 2005; Seite 160ff

Bühner; 1990; S. 5-21 in Jansen St. A., *Merger & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen*, 5. Auflage, 2008/2008, Seite 258f

Caves R. E., Mehra S. K., *Entry of Foreign Multinationals into U.S. Manufacturing Industries* in Porter M. Competition in Global Industries, Boston 1986, Seite 449-481

Caves R. E., Mehra S. K., 1989, Seite 528

Coase, R.H., *The Nature of the Firm*, in Stigler, G.J., Boulding K.E.: Readings in Price Theory, London 1963, S. 331-351

Contractor F.J., *Ownership Patterns of U.S. Joint Ventures Abroad and the Liberalization of Foreign Government Regulations in the 1980s: Evidence from the Benchmark Surveys* in *Journal of International Business Studies* 21/1 1990, Seite 55-73

Contractor F.J., Lorange P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, Massachusetts/Toronto 1993

Deresky H., *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Fifth Edition, Pearson Education, 2006

Dunning J.H., *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*, in *Journal of International Business Studies* 19/1 1988, Seite 1-31

Eisele, *Erfolg von Joint Ventures Unternehmen*, 1995, S. 9f

Ellis J., Williams D., *International Business Strategy*, Pearson Education, 1995 & 2000

Eschenbach R., *Externes Wachstum: Allianzen, Beteiligungen, Akquisitionen*, Service Fachverlag, Wien 1994

Eschenbach R., Horak C., Plasonig G., *Ost-West Joint Ventures auf dem Prüfstand*, Manz Verlag, Wien 1989

Foscht T., Angerer T., Pieber C.; *Produkt- und Programmpolitik im Export*; 2004

Fröhlich A.; *Ost-West Joint Ventures*; 1991

Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: *Strategic Fit*, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/140771/strategic-fit-v1.html>

Gatignon H., Anderson E., *The Multinational's Corporations Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*, in Journal of Law, Economics and Organization, 4/2 1988, Seite 305-335

Ghoshal S., Bartlett C.; *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Hutchinson London, zitiert in Susan Segal-Horn *International Strategy: Competing Across Borders*; Open University; 1989

Gomes-Casseres B., *Firm Ownership Preferences and Host government Restrictions: An Integrated Approach*, in Journal of International Business Studies 21/1 1990, Seite 1-22

Gomes-Casseres B., *Ownership structures of foreign subsidiaries* in Journal of Economic behavior and organization 11/1989, Seite 1-25

Gomes-Casseres B., *Joint Ventures in the Face of Global Competition*, Sloan Management Review, spring; 1998a; Seite 17-26

Gomes-Casseres B.; *Firm ownership preferences and Host Government restrictions: an integrated approach*, Journal of International Business Studies; 21; 1990; Seite 1 - 22

Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution*, Harvard University Press, London; 1996

Gomez P., Weber B.; *Akquisitionsstrategie – Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmen*; Schöffer Verlag; Stuttgart; 1989

Grün O., *Internationales Projektmanagement*, in: Macharzina, K., Welge, M.K.: *Handwörterbuch Export und Internationale Unernehmung*, Stuttgart 1989, Seite 1736-1746

Harrigan K.R., *Joint Ventures and Competitive Strategy*, in Strategic Management Journal, 9 1988, Seite 141-158

Harrigan K.R., *Managing for Joint Venture Success*, Lexington, Toronto 1986

Harrison J.S., *Alternatives to merger – joint ventures and other strategies in Long Range Planning*, Vol. 20, No. 6, 1987; Seite 78-83

Hennart J.F., *A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures*, in *Strategisches Management Journal* 9/4 1988, Seite 361-374

Hennart J.F., *The Transaction Cost theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States*, in *Management Science* 37/4 1991, Seite 483-497

Hennart J.F., *A Transaction Costs theory of equity joint ventures* in *Strategic management journal*, Vol. 9, 1988, Seite 361-374

Hennart J.F., Park Y.R., *Greenfield vs. Acquisition: the Strategies of Japanese Investors in the United States* in *Management science*, Vol. 391, No. 9, September 1993, Seite 1054-1070

Hennart J.F. Reddy S., *Testing theories of joint ventures* in Colombo M.G., *The changing boundaries of the firm*, Routledge, London 1998

Hermesen Ch., *Mergers & Acquisitions: Integrationsmanagement von Akquisitionsobjekten – dargestellt anhand der Aufgabe des Personalmanagements*, Dissertation, St. Gallen; 1994

Hill Ch., *Strategic Management*, 1995

Hodgetts R.N., Luthans F., *International Management: culture, strategy, and behavior*, Irwin McGraw-Hill, New York 2000

Holmes G., *Alternatives to Acquisitions: When Alliances make sense in M&A Europe*, September/October 1990, Seite 32-40

Hunziker, *Auslandsmarktstrategien*, 1991, S. 24

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

Jansen St. A.; *Merger & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen*, 5. Auflage, 2008; Seite 258ff

Jäger M.; *Personalmanagement bei Mergers & Acquisitions*, Luchterhand; Neuwied/Kriftel; 2001

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

Keegan W.J; Schlegelmilch B.; Stöttinger B; *Globales Marketing-Management*; 2002

Kogut B., *Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives* in Strategic Management Journal, Vol. 9, 1988, Seite 319-332

Kogut B., Singh H., *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode* in Journal of International Business Studies, Seite 411-432

Kogut B, Singh H.; *Joint Venture and the option to expand and acquire*, Management Science; 1991, 37(1), Seite 19-33

Kotler P., *Marketing Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1989

Kotler P., Bliemel F., *Marketing Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart 2001

Kreikebaum H., *Strategische Unternehmensplanung*, 5. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln 1993

Kreikebaum H., Gilbert D.U., Reinhardt G.O., *Organisationsmanagement internationaler Unternehmen: Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen*, 2. Auflage, Wiesbaden 2002

Krystek U., Zur E.; *Handbuch Internationalisierung, Globalisierung – eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, 2. Auflage; Springer Verlag; Berlin; 2002

Meffert/Bolz, in *Internationales Marketing-Management*, von Berndt R., Fantapié Altobelli C., Sander M., 1998, S. 140

Mutinelli M., Piscitello L., *The entry mode choice of MNEs: an evolutionary approach in Research Policy* 27 1998, Seite 491-506

Oesterle M.J.; *Probleme und Methoden der Joint Venture-Erfolgsbewertung*; 1995

Porter M.E., *Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, Campus Verlag, Frankfurt, Main 1992

Punnet B., Ricks D.A.; *International Business*, 2nd Edition, Blackwell Publishers, Boston, 1997; S. 235 – 300

Römer Ch.; *Multinationale Unternehmen - Eine theoretische und empirische Bestandsaufnahme*. Deutscher Instituts-Verlag; Köln; 2008

Seibert K.; *Joint Ventures als strategisches Instrument im internationalen Marketing*, Volkswirtschaftliche Abhandlungen; Duncker & Humbolt; Berlin; 1981

Siedenbiedel G., *Internationales Management: Einflussgrößen-Erfolgskriterien-Konzepte*, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart 2008

Silbermayr F., Internationale Unternehmensführung, 2007

Singh H., Kogut B.; *Industry and competitive effects on the choice of entry mode*, Academy of Management Proceedings; 1989; Seite 116-120

Söllner A., *Einführung in das Internationale Management – eine institutionenökonomische Perspektive*, Gabler Verlag, 1. Auflage, Wiesbaden 2008

Voeth M., Rabe C. in Zentes J., Swoboda B.; Morschett D.; *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, 2006; S. 652

Vouk A.; *Strategisches Informationsmanagement bei Unternehmensakquisitionen und Fusionen*, Dissertation; WU Wien; 1995

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

Magazin Format; Ausgabe 48/09; S. 73

Magazin Format; Ausgabe 48/09; S. 72

## 10. Internetquellen

- <http://www.fernuni-hagen.de> - abgerufen am 24.11.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/strategiemarktundereignisse/dasgeschaeftsmodell.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/konzernfamilie.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/derkonzern.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/vorwortdesvorstandsvorsitzenden.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/vorwortdesvorstandsvorsitzenden.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://vig.online-report.eu/2008/gb/unternehmen/derkonzern.html> - abgerufen am 14.12.2009
- <http://www.vig.com/group/unternehmen/geschichte/> - abgerufen am 14.12.2009

## 11. Abstract

Joint Ventures und Akquisitionen sind zwei wichtige Markteintrittsformen und spielen beim internationalen Markteintritt für Unternehmen eine bedeutende Rolle. Beide Varianten werden von mehreren internen und externen Faktoren beeinflusst und machen den Entscheidungsprozess so zu einem schwierigen Unterfangen. Sowohl Joint Ventures als auch Akquisitionen haben ihre Vor- als auch Nachteile. Absolut gesehen sind beide Markteintrittsformen gleich und es kann immer nur eine Markteintrittsform zum jeweiligen Markteintritt eines Unternehmens passen. So ist diese „Entry mode“, die mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit beste.

Die Unternehmensziele heute sind: Unternehmens- und Ertragswachstum, Marktpräsenz, Ausnutzung aller möglichen und sinnvollen Vertriebswege, geringes Risiko bzw. konservatives Risikomanagement und Ausnutzung der potentiellen Technologien. Genau diese Ziele sind auch von großer Bedeutung, wenn Joint Ventures oder Akquisitionen getätigt werden sollen. Diese Ziele werden unter anderem durch folgende Faktoren erreicht: Unternehmensstrategie, Internationalisierungsstrategie, Transaktionskosten-Ansatz, Brancheneigenschaften, Ländereigenschaften, lokale Gegebenheiten, gesetzliche und politische Regelungen und Kulturunterschiede.

In der Praxis muss jeder Markteintritt und dessen Markteintrittsform individuell für den jeweiligen Markt und das jeweilige Land getroffen werden. Aus diesem Grund kann es keine eindeutige Entscheidung Pro oder Contra Joint Ventures und Akquisitionen geben. Diese Entscheidung muss immer gemeinsam mit den Unternehmenseigenschaften und den erläuterten internen und externen Faktoren sowie der Zielmarktstrategie gefällt werden. Joint Ventures umfassen einerseits ein geringeres Risiko, andererseits müssen Entscheidungen immer gemeinsam mit dem jeweiligen Partner getroffen werden und somit werden auch die Erträge geteilt. Akquisitionen hingegen sind einerseits mit einem höheren Risikoeinsatz aufgrund des höheren Kapitalbedarfs behaftet, doch dieser Risikoeinsatz wird mit der vollen Unternehmenskontrolle und den gesamten Ertragseinnahmen belohnt.

Eine große Rolle spielt im Rahmen des internationalen Markteintritts der Faktor „Erfahrung“. Sichert sich ein Unternehmen durch dessen Unternehmensstrategie „First Mover Vorteile“, so kann man auch eine Pionierstellung erreichen und somit auch von diesen Vorteilen profitieren. Vergleicht ein Unternehmen zwischen den zwei Markteintrittsformen Joint Ventures und

Akquisitionen, so ist eine klare Aussage die Basis für eine Internationalisierungsentscheidung in der Praxis: „Was bringt mehr?“

Anhand der Ertrags-, Wachstums-, Vertriebs- und Managementpotenzialen werden die beiden Markteintrittsformen zusätzlich geprüft und eine passende Variante gewählt.

## **12. Anhang A – Transkription Interview**

**Interview**  
**Generaldirektor Dr. Günter Geyer**  
**Vienna Insurance Group**  
**22. Dezember 2009**  
**11:00 Uhr**  
**Ringturm**  
**Schottenring 30**  
**1010 Wien**

**Ralf Maurer: Ich hab mich da ein bißchen auf der Homepage informiert, bezüglich der Gegebenheiten wie die Vienna Insurance Group aufgestellt ist. Können wir vielleicht die Fragen kurz durchgehen?**

*Dr. Günter Geyer: Gerne, tun Sie!*

**Gut. Auf der Homepage wurde beschrieben „frühzeitig, vorsichtig, geringer Kapitaleinsatz“ – und dies wurde als Muster beschrieben. Wie schaut dieses Muster jetzt genau aus?**

*Wir haben es dann zu Ihrer Verwendung ein bißchen ausführlicher gemacht. Aber, die Kernthematik ist: Anlässlich der Wende sind Tschechoslowakische Genossenschaftsorganisationen gekommen und haben mitgeteilt, dass sie eine Versicherung gründen wollen. Diese waren bei unseren Mitbewerbern auch. Jeder dieser Mitbewerber hat gesagt, „Ich tu‘ mit“, aber ich möchte die Mehrheit haben. Wir (Anm. die VIG) haben gesagt, „Warten wir mal ab, wie sich das überhaupt politisch und wirtschaftlich entwickelt. Wir steigen mit einer geringen Thematik ein, haben 13 Prozent gehabt, aber das einzige das wir gerne hätten, ist, dass bei Versicherungsthemen die Entscheidung nicht ohne uns fallen kann. Und das haben sie akzeptiert. Sie waren froh jemanden zu finden, der nicht auf die Mehrheit bestanden hat. Das war ein bißchen wichtig für's Selbstwertgefühl und in weiterer Folge hat sich dann gezeigt, dass sich*

die Gesellschaft von Anfang an positiv entwickelt hat, wir das Glück gehabt haben von der ehemaligen staatlichen Versicherung sehr gute Leute bekommen und dann haben die Genossenschaften im Zuge der wirtschaftlichen Entwicklung den einen oder anderen Geldbedarf gehabt und haben uns Aktien zum Kauf angeboten. Diese haben wir dann schrittweise aufgekauft. In weiterer Folge haben sich dann Tschechien und die Slowakei getrennt. Dann hat es einmal drei Gesellschaften gegeben. Dann ist eine fusioniert worden, die Tschechische und die Mährische sowie die Slowakische ist geblieben. Und heute sind sie, die Slowakische ist die Nummer eins am Markt, die andere ist knapp Nummer eins, mit etwa einem Marktanteil von 30 Prozent. Und das beantwortet ein paar andere Fragen. Meine Grundeinstellung von Beginn an war, dass man in einem Land tätig wird, dass zwar eine historisch sehr nahe Verbindung hat, aber das durch die letzten 50 Jahre oder länger, keine gemeinsame Basis mehr hat, insbesondere wirtschaftlich und man nicht weiß wie das ist. Das heißt, ich gehe mal davon aus, dass die wissen wie es in ihrem Land funktioniert und ich wissen kann wie es dort funktioniert. Das heißt wir haben faktisch fast ausschließlich auf lokales Management gesetzt und haben das Know-How in diesen Ländern exportiert in Nachbarstaaten, die historisch eine ähnliche Geschichte miterlebt haben. Mit Ausnahme von Ungarn, da sind wir zu spät eingestiegen. Aber in den anderen Ländern war es zwar zeitlich später, vom Grundsystem aber sehr ähnlich. Und das widerspiegelt auch das Thema, warum frühzeitig **„je früher sie sind, desto schneller können sie den Markt kennenlernen, desto weniger Mitbewerber haben sie in dem Augenblick“**, das heißt, „sie haben einen Zeitvorteil, um sich strategisch aufzustellen und auszubauen“.

Mit lokalem Management, weil die Leute erstens ihre Geschäftsverbindungen haben und ihr Land natürlich besser kennen als wir. Und sehr partnerschaftlich, es war nicht das Thema „Mutter-/Tochter-Beziehung“, sondern von Anfang an eine „Wir machen es gemeinsam“-Beziehung.

### **Also gleichgestellt?**

Eine gleichgestellte, natürlich wenn man die Aktien hat, ist man in einer Mutter-Rolle, aber in der täglichen Zusammenarbeit und Planen basiert es auf Gleichstellung. Und das ist eigentlich auch die Grundüberlegung die wir gehabt haben und die wir bis heute ziehen. Es dann lange Themen gegeben, weil Sie schreiben hier wegen der Internationalisierungsstrategie – hier ist dann das Mission Statement von uns, ein bißchen festgehalten. Das sind natürlich gut

*klingende Sätze, die man mit Leben füllen muss, was uns, so glaube ich, gut gelungen ist. Und wir haben als einzige bisher, jetzt langsam nachgeahmt von anderen (Anm.: Gesellschaften), Wert darauf gelegt, dass der Firmenname, der etabliert ist auch bleibt.*

**Dass heißt ein Markenname geschaffen wurde, der schon in den Köpfen der Personen drinnen ist...**

*Ja. Ein Markenname geschaffen wurde, oder später eine Gesellschaft gekauft haben, die früher eben gegründet wurde, den Markennamen behalten haben, auch aus Respekt vor den Kunden. Wenn der Name ein gutes Image gehabt hat und bekannt war, hab ich keinen Grund und Sinn gefunden, etwas zu ändern. Was wir dann gemacht haben, in den letzten Jahren, dass wir sozusagen, wir haben das als „Familiennamen“ getauft, das Vienna Insurance Group, dazugegeben haben. Dies wird in diesen Ländern als international und kapitalstark interpretiert und ausschließlich positiv aufgenommen wurde.*

**Das heißt die kulturellen Aspekte sind da sehr wohl eingeflossen?**

*Sehr sehr stark! Dieses Thema geht eigentlich durch alle Fragen und durch alle Antworten durch. Ihre Frage mit Internationalem Management, wir haben zwar den Sitz in Wien, aber auch hier in der Zentrale, dem Controlling-Bereich sind zwei Österreicher, aber alle anderen stammen aus diesen Ländern, was einerseits einen sprachlichen Vorteil hat – sie können mit Englisch viel abdecken, aber nicht alles. Sie haben außer dem sprachlichen, auch die lokale Kenntnis und damit aus der Sicht des anderen eine bessere Akzeptanz.*

*Meine erste Handlung war, als wir eingestiegen sind, dass ich mein Sekretariat eine Tschechin hingesetzt hab. Sodass, wenn die (Anm.: die Partnergesellschaften) anrufen, die das Gefühl haben, sie können in ihrer Muttersprache sprechen. Und das haben sie auch als Ausdruck der Wertschätzung immer interpretiert, das ist im Kern bis heute geblieben. Natürlich reden sie heute mehr Englisch als früher, oder eigentlich mehr Deutsch, das ist aber sekundär. Aber die Grundüberlegung ist ident.*

**Es war also ein Ziel ein „Pionier“ auf diesem Sektor zu sein?**

*Ja schon, ein Pionier. Diese Kooperativa war die erste private Versicherungsgründung in den Reformländern, von Anfang an mit Gewinn, das war auch ein guter Start und Pionier insofern, dass wir die Erfahrung, so wie vorhin erwähnt, in die anderen Länder transportiert haben.*

**Wie positioniert sich die Vienna Insurance Group hinsichtlich des Internationalen Managements?**

*Eher zum Transnationalen Unternehmen. Natürlich mit Multi verbindet, das sich ja von selbst ergibt. Es ist aber eher Transnational. Das Multi oder ich würde eher einen anderen Ausdruck vielleicht verwenden, dieses Vienna Insurance Group-Thema als gemeinsame Klammer, dass gemeinsame Ziele und Sicherheiten, das verbindenden Element sind. Sonst würde ich eher auf das Transnationale setzen. Natürlich mit einem Wettbewerb untereinander.*

**Welche Kriterien und Gesichtspunkte zählen für die Vienna Insurance Group, wenn Sie ein Zielland oder einen Partner auswählt?**

*Dass er zur Kultur der Gruppe passt.*

*Dass es nicht unbedingt ein Sanierungsfall sein soll.*

*Und dass es etwas ist, was in die Privatkundensphäre geht.*

*Also eine Firma, die sich nur an Firmenkunden orientiert, ist nicht der Wunschtraum.*

**Also da zählt jetzt nicht mehr dieses Zielland einzunehmen oder zu akquirieren?**

*Nein. Das Zielland wird ausgesucht – ok – aber dann wird geschaut, gibt's dort was Geeignetes oder nicht. Wenn nicht, ist die nächste Überlegung, „was machen wir jetzt?“. Hat eine Gründung auf der „Grünen Wiese“ (Anm.: Greenfield) einen Sinn oder nicht? Das haben wir zum Beispiel in Serbien gemacht. Wen hätten wir dann als Partner? Da ist schon sehr wichtig, wie sie sich dann in der Vertriebsseite aufstellen! Wir sind Anhänger, dass man alle Vertriebswege nutzt, die wirtschaftlich sinnvoll und wichtig sind.*

**Human Ressource...**

**Auf das lokale Management wird großen Wert gelegt?**

*Sehr stark. Wobei dieses jetzt verstärkt nach einheitlichen Kriterien begleitet wird. In Seminaren, Diskussionsrunden aber es wird fast ausschließlich auf lokales Management gesetzt.*

**Das heißt es wird „dezentralisiert“? Die strategischen Entscheidungen werden hier (Anm.: in Wien) getroffen...**

*Die strategischen Entscheidungen werden in der Holding in engem Kontakt mit den Lokalen getroffen. Wir haben von der Führungskultur eine Sonderstellung. Wenn sie normal Firmen anschauen, dann haben sie einen Österreich-Chef, einen Auslands-Chef, einen Buchhalter, einen CFO etc. Bei uns ist jeder für zumindest ein Land verantwortlich. Das heißt, der CFO muss sich auch um das tägliche Versicherungsgeschäft in einem Land kümmern. Das hat den Riesenvorteil, dass wenn die Leute zusammen sitzen, wissen worüber sie reden und nicht nur was sie lesen. Das zweite ist, sie haben die Entscheidungsfindung sehr schnell. Diese Person ist auch in diesen Ländern der Aufsichtsratsvorsitzende, das heißt der jeweilige Vorstand spricht gleich mit dem höchsten im Konzern und damit das auch in Sitzungen der Konzernleitung/des Konzernvorstandes die Thematik, dass sie sehr schnell Entscheidungen herbeiführen können, weil sie nicht mit neuen Themen konfrontiert werden oder zu sehr gefilterte Informationen bekommen.*

**Jetzt kurz zu Joint Ventures und Akquisitionen im Einzelnen. Ein Joint Venture wurde damals mit der Moskauer MSK gegründet. Warum wurde diese Entscheidung gerade dort ein Joint Venture zu gründen getätigt? War es eine politisch-rechtliche Sache? Oder warum wurde hier ein Joint Venture gewählt?**

*Sie haben mit ihrer Vermutung sehr recht. Es gibt Länder, wo wir der Meinung sind, dass die wirtschaftlich-politisch-rechtliche Situation schwer vorhersehbar ist. Um hier Erfahrungen zu sammeln, ist es wahrscheinlich sinnvoller, sich mit jemanden zusammen zu tun, der in dem Land tätig ist, Einfluss hat etc., um hier einmal kennenzulernen, wie läuft das dort wirklich. Da ist das gute Beispiel, Russland. Da gibt's eigentlich keinen anderen Hintergrund.*

*Wir haben hier nicht vor gehabt, eine Gesellschaft zu gründen oder voll zu kaufen, sondern wir haben die Möglichkeit angeboten bekommen uns zu beteiligen. Man hat uns ausgesucht, ist zu uns gekommen, hat gesagt, „die Geschichte finden wir phantastisch, gründen wir gemeinsam etwas.“ Wir haben dann gewisse Zustimmungsrechte, die über den Prozentsatz hinausgehen, vereinbart und ok das war es dann.*

***Transkription geändert auf Wunsch von Dr. Geyer! (Passage gelöscht)***

*Weil Sie das Thema ARAG (Anm.: neues Joint Venture) sagten. Da ist das etwas anderes. Eine Rechtsschutzversicherung ist eine Einrichtung, die als Basis ein hohes Know-How auf dem Rechtsgebiet braucht. Wenn möglich ein sehr ausgebildetes Rechtsgebiet, mit den entsprechenden Verbindungen über Anwälte etc. Und in all diesen Ländern ist das Rechtssystem in Entwicklung. Was wir sehr gut können ist, wir haben dort eine sehr gute Vertriebsmannschaft und für so ein Spezialgebiet wie Rechtsschutz, wo der gesamte Konsumentenschutz, wo das ganze Rechtssystem in Arbeit ist, es gibt dort keine höchstgerichtliche Urteile, wie bei uns, wo man sagt, „ok, wie hat das Höchstgericht denn entschieden“, ist es wichtig einen Spezialisten zu haben, um eigentlich das Know-How im Wege des Joint Ventures hinzuzukaufen. Das ist der Hintergrund dabei.*

**Auch bei dem Joint Venture haben in erster Linie Vertriebsstrategien gesprochen?**

*Nein! Da waren wir der Know-How-Lieferant. Bei der Moskauer MSK ist eine Lebensversicherung, dort ist die Bank der Vertrieb. Aber dort waren wir der Know-How-Lieferant was die Produkte betrifft. Und sie (Anm.: MSK) haben sich unsere Entwicklung in den Ost-Ländern angeschaut, haben sich bei diesen erkundigt, haben gemerkt, die sind sehr partnerschaftlich, haben das erfahren. Und sie wollten dieses Joint Venture eingehen. Das ist auch ganz gut so.*

*Bei der ARAG ist es etwas anderes. Da liefert wer anderer, sozusagen, diese Spezialkenntnisse und wir liefern den Vertrieb.*

**Hat es eine Rolle gespielt, als „Pionier“ am russischen Markt tätig zu sein, oder ist das in der Entscheidungsfindung diese Partnerschaft einzugehen, auch wenn sie auf die VIG zugekommen sind?**

*Eher letzteres. Es hat sich zufällig getroffen. Wir haben uns schon Gedanken gemacht, in welcher homöopathischen Form steigen wir in Russland ein, um einmal das Land und die Versicherungssituation kennenzulernen. Und da hat es sich gut ergeben, dass sie auf uns zugekommen sind. Das war vom Zeitpunkt („Timing“) eher Zufall.*

**Ist das alles „eitle Wonne“ gewesen oder hat es auch Spannungsfelder gegeben?**

*Nein! Das war bisher alles „eitle Wonne“. Wobei die russische Wirtschaft derzeit auch ihre Probleme hat. Aber von der Zusammenarbeit war/ist alles sehr harmonisch.*

**Das heißt, es gibt eigentlich nur positive Erfahrung?**

*Was diese Seite der Zusammenarbeit betrifft, ja! Was die wirtschaftliche Thematik betrifft, ist eine Zweite.*

**Zitat aus der Homepage: „Heute werden in CEE nur mehr Akquisitionen getätigt.“ Was sind die Gründe für die Vienna Insurance Group jetzt „nur mehr“ in CEE Akquisitionen zu tätigen?**

**Wenn das Risiko eigentlich bei Akquisitionen ungleich höher ist, als bei Joint Ventures?**

*Die Formulierung ist ein wenig zu generell. Wir sind in einigen Ländern schon so stark, dass wir keine Akquisitionen mehr machen können, weil wir nach EU-Gesichtspunkten so stark sind, also kartellrechtlich. Andererseits in Ländern, wo das nicht der Fall wäre, wie z.B. Polen oder Ungarn suchen wir Akquisitionen. Dort ist der Markt schon so weit entwickelt, dass eine Neugründung, eine überdurchschnittliche Investition erfordern würde, als vielleicht der Erwerb einer Gesellschaft. Also das sind rein finanziell-ökonomische Überlegungen.*

**Wie geht man dann mit den kulturellen Unterschieden um? Orientiert man sich dann wieder am lokalen Management? Man redet hier immer von den Post M&A-Kosten? Managementkosten etc.**

*Es kommt ein bisschen darauf an, wie schaut die Gesellschaft aus. Wenn die Gesellschaft gut geführt ist, warum sollte ich dann etwas ändern. Wenn sie Probleme in der Führung hat, dann muss man ändern. Das ist jetzt aber unabhängig davon. Das muss man bei der eigenen auch machen. Die Post-Akquisitionskosten beziehen sich meist und vorwiegend auf Back-Office-Themen. Wenn sie in einem Land zwei, drei Gesellschaften schrittweise erworben haben, jede hat eine andere EDV oder fast jede und sie müssen aus ökonomischen Gründen einmal das Back-Office zusammenführen, das kann man sicher unter Post-akquisitorischen Kosten einordnen. Das ist ein Thema was man meist nicht sofort macht, sondern erst Schritt für Schritt.*

**Kurz angesprochen. Es gibt gut laufende aber auch schlecht laufende Unternehmen im Ausland. Welche kommen hier in Frage für die Vienna Insurance Group? Sind das eher nur die gut laufenden Unternehmen oder sind da auch Unternehmen dabei, wo man sagt „ok, man unterstützt diese Unternehmen“ oder akquiriert diese?**

*Das kommt ganz auf die Analyse an! Was die Durchleuchtung einer solchen Gesellschaft so bringt. Es gibt Fälle, wo sie einen hervorragenden Vertriebsweg haben und irgendwelche Sachen sind nicht in Ordnung. Haben einfach ein Pech gehabt oder waren ungeschickt in der Veranlagung. Das sind Sachen, die kann man reparieren. Wenn jemand nur gut in der Veranlagung ist und der Vertrieb ist nicht existent, dann würde ich die weniger kaufen als umgekehrt. Das kann man nicht generalisieren.*

*Was wir sicher wollen ist, dass, sofern vorhanden, die Kultur aufrecht bleibt. Wir haben einmal in Tschechien eine Gesellschaft erworben, die bringt hohe Profite, aber damals bin ich von Mitbewerbern kritisiert worden, diese Gesellschaft war von der technischen Seite nicht sehr gut und hat eine herrliche mit Post und Feuerwehr Vertriebskooperation gehabt. Und da hab ich mir gedacht, das andere bringen wir in Ordnung und das wird der Hit. Und ich hab Recht gehabt. Es kommt also sehr darauf an, wie die Gesellschaft ist.*

**Unzufriedene Mitarbeiter. Wie geht man mit diesem Gesichtspunkt bei der Vienna Insurance Group um?**

*Also wir haben einen Grundsatz, dass wir sagen: „Mitarbeiter, die sich engagieren, brauchen sich keine Sorgen über ihren Arbeitsplatz machen.“ Das gilt auch bei denen (Anm.: im Ausland). Da haben wir eigentlich keine besonderen Probleme gehabt.*

**Integrationsprozess haben wir die technische Seite schon gehört. Gibt es da eine Generalisierung bei der Vienna Insurance Group oder gibt es hier einen zeitlichen Ablauf, der immer wieder an die einzelnen Unternehmungen angepasst wird?**

*Grundsätzlich sind wir der Meinung, dass wir in drei bis fünf Jahren die Integration abgeschlossen haben sollen. Es gibt Ausnahmen, die ausschließlich bei der EDV bzw. technischer Natur sind. Oder die gesetzesbedingt sind. Es gibt auch Länder, wo die Gesetze ein bißchen anders gestrickt sind, daher muss man ein bißchen auf das Rücksicht nehmen. Aber sonst kann man sagen, drei bis fünf Jahre und dann ist der Prozess abgeschlossen.*

**Traten bei etwaigen bisherigen Akquisitionsprozessen Probleme auf? Wie mangelnde Information, zu geringe Analyse, eine fragmentierte Sichtweise, gab es einen hohen Zeitdruck, wo man sagt „da muss ich hin“?**

*Hoher Zeitdruck auf dem Gebiet ist immer falsch. Da soll man sich nicht jagen lassen. Was schon vorkommt, ist, dass die Rechtssituation und da ist wieder die Frage „in welchem Land ist man“, die kann natürlich Überraschungen bieten. Aber im Kern ist mir nichts Dramatisches bekannt.*

**Angenommen die Vienna Insurance Group muss jetzt Joint Ventures und Akquisitionen gegenüberstellen. Welche Faktoren kommen da hervor? Und welche kommen auch zum Tragen?**

*Ich glaub das kann man ausschließlich beantworten, „**WAS BRINGT MEHR**“. Die Pro und Contra muss man in beiden Fällen gegenüberstellen. Wenn ich wieder auf das ARAG Beispiel*

*komme. Wenn ich einen Partner habe, der dort sehr gutes Know-How, dann werde ich eher das Joint Venture bevorzugen. Wenn ich das Know-How selber besitze, dann werde ich eher die Akquisition oder Mehrheits-Beteiligung bevorzugen.*

**Die Erfahrung haben wir schon angesprochen. Gibt es hier noch weitere Erfahrungen, die die Vienna Insurance Group mit beiden gemacht hat? Bezüglich Joint Ventures und Akquisitionen.**

*Was sie machen müssen, ist wenn sie ein Joint Venture haben. Sie brauchen auf jeden Fall einen Partner, mit dem sie sich über die Zielsetzungen einig sind. Was man nicht braucht, ist eine Partnerschaft, wo sie sozusagen, schon über Details in Diskussionen kommen. Da bin ich kein Anhänger von Joint Ventures. Aber das ist ein ganz normaler Erfahrungssatz und Grundsatz.*

**Das heißt, Erfahrungen spielen für die Vienna Insurance Group eine große Rolle?**

*Ja! Erfahrungen spielen eine große Rolle. Und wenn man eine Akquisition macht, ist die Frage, abgesehen wie es ins Konzernbild passt, die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsunabhängigkeit der Gesellschaft im Bereich ihres Tätigkeitsgebietes.*

**Gibt es hier Länderspezifika zwischen Joint Ventures und Akquisitionen?**

*Nein. Das ist immer ein Fall zu Fall-Thema.*

**Spielt der Transaktionskosten-Ansatz eine Rolle?**

*Eigentlich nein. Der spielt keine große Rolle!*

**Gab es bei der Vienna Insurance Group in einem Land eine simultane Ausführung zwischen Joint Ventures und Akquisitionen?**

*Nein, gibt es keine! Wüsste ich nicht.*

**Könnte es eine solche in Zukunft geben?**

**Passt das in die Strategie?**

*Wo ist der Sinn?*

**Dass man auf der einen Seite etwas politisch-rechtlich ausnützt und auch die kartellrechtliche Seite umschifft!**

*Das ist dann schon meist juristisch ein wenig ausgefeilt. Und würde ein wenig grenzgängig sein. Es würde den Handlungsspielraum eher einschränken. Ich würde keinen Sinn sehen.*

**Das heißt, es würde den Partner eigentlich beleidigen.**

*Einerseits ja. Also wenn es gleichzeitig ist. Wenn es nacheinander ist, dann sehe ich den Sinn eines Joint Ventures nicht sehr gegeben.*

**Gibt es eine allgemeine Branchentendenz?**

*Die Hauptmitbewerber gehen in Akquisitionen, fast ausschließlich. Es gibt wenig Joint Venture.*

**Warum?**

*Weil ein Joint Venture sehr selten, die Entscheidungsfindung positiv beeinflusst. Meistens hat man auch Vorschriften über Konsolidierungseffekte, die Quotenkonsolidierung ist zeitlich beschränkt, wird beendet werden nach IFS. Und das ist schon ein Motiv/Grund, warum die Leute nicht über die Minderheit gehen wollen. Und bei 50:50 ist das halt immer so die Frage, da braucht man ein sehr gutes Naheverhältnis zueinander.*

**Was waren die Motive und Ziele der Vienna Insurance Group jetzt ein Joint Venture mit der ARAG außer das Know-How?**

*Kein anderes!*

**Das heißt, rein der Wissenstransfer ist der Punkt?**

*Nein. Es ist ein Spezialgebiet. Das ist ein Gebiet, wie andere ausgefallene Versicherungssparten, die nach den EU-Vorschriften sehr separat behandelt gehören. Und der Ausbau eines entsprechenden Netzes in den Nachbarländern ist mühsam, die Ertragsseite ist wahrscheinlich nicht sehr springend und da scheint mir das Joint Venture die sinnvollere zu sein.*

**Auf der Gegenseite was sind Motive und Ziele der Vienna Insurance Group für Akquisitionen?**

*Akquisition tätigt man dann, wenn man in einem Land über die künftige Entwicklung des Landes sehr positive Ansätze sieht und überzeugt ist einerseits, selbst aber noch nicht die Stärke hat, um das voll zu nutzen und andererseits, wenn ich nehme, dass in Österreich so knapp 3000 USD jährlich ausgegeben werden für Versicherungsprämien und in Rumänien sind 165 USD, so hab ich – man kann das diskutieren Wirtschaftskrise hin oder her - in den nächsten zehn, zwanzig Jahren eine Tendenz nach oben, die sehr deutlich ist. Wenn ich dort sehr stark bin, dann werde ich das voll nutzen können. Wenn ich dort nicht so stark bin, ist das ein Motiv für eine Akquisition, um dort einzusteigen. Wenn sich etwas Geeignetes bietet.*

**Deswegen ist auch die Splittung in Rumänien in – ich glaube - fünf Gesellschaften und Bereiche.**

*Ja, wir haben derzeit fünf Gesellschaften.*

**Die alle akquiriert wurden?**

*Ja, die alle akquiriert wurden. In Rumänien sind alle akquiriert worden. Eine schon vor langer Zeit die wir zwischenzeitlich verkauft haben, aus Kartellgründen.*

**Gibt es auch persönliche Ziele aus ihrer Sicht?**

**Gibt es hier eine Präferenz für Zielländer?**

*Nein. Wenn man für so einen Bereich verantwortlich ist, dann nicht. Man muss sich mit Grunddaten befassen und gegebenenfalls davon leiten lassen. Mit Beispiel der Versicherungsdichte ist es ja eindeutig. Wenn man noch nicht stark in dem Land ist, wenn wir von Polen und Ungarn sprechen, dann würden wir dort Akquisitionen machen, wenn es etwas gibt. In den anderen Ländern scheint mir das nicht so wichtig zu sein.*

**Ist es da das Primärziel die Marktmacht zu verstärken und den Marktanteil zu erhöhen?**

**Ist das ein Ziel der Vienna Insurance Group?**

*Nein. Marktanteil ist eine Kennziffer!*

*Ich würde es so sagen: „Möglichst so aufgestellt zu sein, dass man diesen wirtschaftlichen Entwicklungsschritt für sich sehr gut nutzen kann“!*

**Das heißt, Erfahrungen auch sammeln?**

*Auch Erfahrungen sammeln, Produktadaptionen, Know-Transfers, alles was damit zusammenspielt.*

**Die Ausrichtung der Akquisition kann unterschiedlich sein.**

**Bei der Vienna Insurance Group kann es meiner Meinung nach horizontal und/oder konzentrisch sein. Wie sehen Sie das?**

*Ich glaube es ist ein Misch-Masch. Da kann man keine klare Grenze ziehen. In dem Augenblick, wo ich Know-How Transfer mache, über die Produkte, über die Marketing-Methoden, bin ich nicht mehr ganz in einer Linie. Sie haben eine Steuerung an der Spitze, die operativ ist. Sie haben andererseits in der horizontalen Linie gleiche Partner. Daraus ergibt es sich eigentlich.*

**Gab es „unfreundliche Übernahmen“?**

*Nein. Das hat keinen Sinn. Haben wir nie gemacht. Das würde ich nicht sinnvoll finden.*

**In der Theorie heißt es, dass Akquisitionen einen viel höheren Kapitaleinsatz als Joint Ventures beanspruchen. Wie ist hier ihre Meinung dazu? Und ab wann amortisieren sich Akquisitionen anhand der Erfahrungen der Vienna Insurance Group?**

*Wenn man von Akquisitionen und nicht von Neugründungen spricht. Wenn man Akquisitionen hat, dann ist das in etwa von drei bis fünf Jahren. Der Kapitaleinsatz ist relativ. Wenn ich 100 Prozent von etwas hab, dann zahle ich automatisch mehr als wenn ich nur 50 Prozent hab. Aber anders sehe ich nicht. Aber ich sehe keinen Vorteil bei Joint Ventures im Sinne von geringerem Kapitaleinsatz.*

**Das Timing beim Markteintritt. Viel hängt ja hiervon ab.**

*So früh als möglich!*

**Deswegen frühzeitig, deswegen auch die Pionier-Strategie?**

*Ja!*

**Wie verläuft der internationale Markteintritt? Besteht hier ein standardisiertes Muster oder wird der Markteintritt angepasst? Wird hier immer von einer Analyse ausgegangen?**

*Es wird immer eine eingehende Analyse gemacht. Es wird immer, aufgrund dieser Analyse des Marktes und der dort tätigen Gesellschaften, ein Szenario gebildet der Pro und Contras. Wenn die Entscheidung sehr deutlich auf Sinnhaftigkeit des Einstieges ist, bin ich wieder zurück auf Feld 1: Greenfield oder Akquisition. Akquisition dann, wenn es was zu akquirieren gibt und der Markt noch nicht voll im Wettbewerb ist. Sonst eher Greenfield.*

**Geht es hier rein von den Marktgegebenheiten bzw. den Konkurrenten/Unternehmen die am Markt sind oder orientiert man sich hier auch an den Kunden?**

*Man orientiert sich an künftige Mitbewerber, man orientiert sich auf das Rechtssystem. Ist z.B. eine Autohaftpflicht – Pflicht oder nicht, und an der voraussichtlichen wirtschaftlichen Entwicklung des Landes. Wir sind z.B. in Weißrussland drinnen, das ist noch ein sehr normiertes Land. Wir schöpfen Erfahrungen. Wir finden es gut. Es hat auch eine Umwegrentabilität, weil die Wirtschaft Vorreiter von Demokratisierungswellen sehr oft ist. Aber da ist man sich bewusst, wenn man da drinnen ist, dass die Expansionskraft solange die Rechtswirtschaftsform unter starker autoritärer Sicht betrieben wird, eingeschränkt ist. Sollte sich das ändern, so ist man schon vor Ort. Und bis dorthin rechnet es sich zumindest soweit, sodass man – wenn auch gering – Gewinne macht.*

**Jetzt in der Wirtschaftskrise werden eher keine Akquisitionen getätigt?**

*Wenn welche in Polen oder Ungarn zu bekommen wären, würde man schon darüber nachdenken!*

## **13. Anhang B – Fragenkatalog**

**Fragen zur Diplomarbeit von Ralf Maurer**

**Thema: „Joint Ventures und Akquisitionen im Vergleich**

**anhand des Fallbeispiels der Vienna Insurance Group AG“**

Die Vienna Insurance Group war im Jahr 1990 das erste westliche Versicherungsunternehmen das den Schritt nach CEE wagte. Laut Homepage ist die VIG schon damals beim Eintritt in die neuen Märkte nach einem Muster vorgegangen, das sich seither bestens bewährt hat.

**Warum wurde gerade dieses auf der Homepage beschriebene Muster (frühzeitig, vorsichtig, geringer Kapitaleinsatz) gewählt?**

**Wie sieht dieses Muster im Detail aus? Was steht dahinter?**

Die Unternehmensstrategie zielt auf langfristiges Ertragswachstum, ein attraktives Österreich-Geschäft, eine Mehrmarken-Strategie mit Fokus auf lokalem Management, einen Multikanal-Vertrieb und einen konservativen Risikomanagement-Ansatz ab.

**In welcher Verbindung steht die Unternehmensstrategie mit der Markteintrittsstrategie und in Folge auch mit der Internationalisierungsstrategie?**

**Wie leitet sich die Markteintrittsstrategie von der Unternehmensstrategie für die VIG ab?**

**Wo positioniert sich die VIG hinsichtlich des Internationalen Managements?**

**(Internationales Unternehmen, Multinationales Unternehmen, Transnationales Unternehmen)**

Die VIG ist mittlerweile in 23 Ländern vertreten. Für die Internationalisierung und den Markteintritt sind mehrere Faktoren hinsichtlich der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu berücksichtigen.

**Verfolgt die VIG hier wissenschaftliche Theorien (Dunning, Porter, Hill) oder nach welchen Kriterien und Gesichtspunkten wählt die VIG ihre Partner, Zielländer und Zielmärkte aus? Welche strategischen Entscheidungen werden hier aus Sicht der VIG getroffen?**

**Wie diversifiziert die VIG bei der Internationalisierung?**

**Basieren die Entscheidungen der Internationalisierungsstrategie auf Produkten, Ländern oder orientiert sich die VIG auch an kulturellen Gegebenheiten und in der Folge an Human Capital?**

**(Bitte genau definieren und erklären!)**

Joint Venture ist eine beliebte internationale Markteintrittsform. Laut den Aussagen auf der Homepage der VIG versucht die VIG die Internationalisierung, wie schon vorher erwähnt, frühzeitig, vorsichtig, mit geringem Kapitaleinsatz und geringem Risiko abzuwickeln.

**Hat die VIG sich auch für Joint Ventures entschieden aufgrund der Vertriebsstrategie und dem spezifischen Know-How (lokale Gegebenheiten, kulturelle Aspekte, Human Ressource) und nicht nur aufgrund des geringen Risikos?**

2006 wurde von der VIG in Russland ein Joint Venture mit MSK/Moskauer Versicherung gegründet.

**Warum wurde diese Markteintrittsform gewählt? Was für externe bzw. interne Gründe gab es für diese Entscheidung? Ist der Know-How Transfer für die VIG im Allgemeinen bzw. für dieses spezielle Projekt von großer Bedeutung?**

**Stellen „intangible Ressourcen“ wie Technologien, Patente oder Warenzeichen große Anreizpunkte für ein Joint Venture dar? War es weiters ein Anreiz bzw. Mitgrund als „Pionier“ der heimischen Versicherer am russischen Markt tätig zu sein?**

**Gab es im Joint Venture mit der MSK Spannungsfelder, Konflikte bzw. Unstimmigkeiten?**

**Wo steht das Joint Venture jetzt nach knapp drei Jahren? Gibt es positive oder auch negative Erfahrungen?**

Heute werden, den Aussagen auf der Homepage zufolge, in CEE Akquisitionen getätigt.

**Was sind die Gründe der VIG gleich Akquisitionen durchzuführen, wenn dort das Risiko ungleich höher ist? Welche Faktoren spielen für die VIG hier eine bedeutende Rolle?**

**Warum geht die VIG weg von Joint Ventures und orientiert sich zu Akquisitionen?**

**Wie geht die VIG hier mit den potentiellen kulturellen Unterschieden, unzufriedenen Mitarbeitern und diverser Integrationsprobleme um?**

**Welche Maßnahmen werden für den Integrationsprozess gesetzt?**

**Wie sieht der zeitliche Ablauf aus?**

**Traten während des Akquisitionsentscheidungsprozesses Probleme auf? (Schlagworte: Mangelnde Information, Hoher Zeitdruck, Fragmentierte Sichtweise, Unklare Ziele und fehlende Rückkopplung)**

**Angenommen die VIG muss Joint Ventures und Akquisitionen gegenüberstellen. Welche Faktoren kommen hier zum Vorschein und zum Tragen?**

**Welche Vorteile bzw. Nachteile sieht die VIG hier? Welche Erfahrungen hat die VIG mit beiden Arten gemacht? (Bitte ausführlich beantworten!)**

**Spielt hier der Transaktionskosten-Ansatz eine Rolle?**

**Wie geht man bei der VIG im Rahmen von Akquisitionen mit Begriffen wie „Interne Untrennbarkeit“, „Managementkosten“ (vor allem im Post-Akquisitions-Bereich), dem „Unklaren Wert des Kaufobjekts“, und etwaigen „Übernahmeproblemen“ um?**

**Spielen (höhere) Kosten beim Vergleich zwischen Joint Ventures und Akquisitionen eine tragende Rolle? Schlagworte: Divisionalisierung des Unternehmens, Managementkosten, Informationskosten, politische und gesetzliche Barrieren**

**Wurden bei der VIG in einem gleichen Land simultan Joint Ventures und Akquisitionen durchgeführt? Wie ging das über die Bühne? Gab es hierbei Probleme und welche Erfahrungen wurden gewonnen?**

**Gibt es eine allgemeine Branchentendenz hinsichtlich Joint Ventures oder Akquisitionen?**

**Was waren die Motive und Ziele der VIG Joint Ventures zu bilden?**

**(Schlagworte: Kosteneinsparung durch Economies of Scale, Ressourcenzugang, Wissenstransfer, Zugang zu ansonsten versperren Ländern, Diversifikation des Investitionsrisikos, Amortisation der Investitionskosten)**

**Was waren die Motive und Ziele der VIG Akquisitionen zu tätigen?**

**Reale Motive – Spekulative Motive – Managementmotive**

**Finanzielle Ziele – Marktorientierte Ziele – Leistungswirtschaftliche Ziele – Persönliche Ziele**

**(Schlagworte: Synergien, Steuervorteile, Marktmacht verstärken, Marktanteil erhöhen, Zeitgewinn, Kostenreduktionen, Unterbewertungen, unternehmensinterne Faktoren, Erfahrung sammeln, Kompetenzaufbau)**

**Welche Ausrichtung der Acquisition hat die VIG und warum?**

**(horizontal – vertikal – konzentrisch – konglomerat)**

**Gab es im Rahmen der diversen Akquisitionen auch sogenannte „unfreundliche Übernahmen“ (Hostile Takeovers) oder gingen die Akquisitionen immer „freundlich“ über die Bühne?**

**Akquisitionen beanspruchen einen viel höheren Kapitaleinsatz als Joint Ventures. Wann amortisieren sich Akquisitionen anhand der Erfahrungen der VIG?**

**Bei Joint Ventures als auch bei Akquisitionen hängt beim internationalen Markteintritt viel vom Timing ab. Welchen Stellenwert hat „Timing“ bei der VIG? Und nach welchem Muster geht die VIG hier vor? Nach welchen Kriterien wird hier vorgegangen? (Pionierführerschaft etc.)**

**Geht die VIG beim internationalen Markteintritt nach einem standardisierten Muster vor oder wird der Markteintritt immer angepasst?**

## Ralf Maurer

Geburtstag, -ort: 6. November 1978, Klosterneuburg  
Staatsbürgerschaft: Österreich  
Familienstand: ledig



## Ausbildung

2000-lfd. Universität Wien  
Internationale Betriebswirtschaft (IBW)  
BWZ – Brünner Straße; 1210 Wien

1999-2000 Wirtschaftsuniversität Wien (WU)

10/1998-05/1999 Präsenzdienst in der Klosterneuburger  
Magdeburg Kaserne

1993-1998 Vienna Business School  
HAK II Hamerlingplatz – Abschluss mit Matura

1989-1993 BG und BRG Klosterneuburg

## Berufserfahrung

11/2008-lfd. **MammaMedia Internet GmbH & Co KG**, Wien  
Kooperationsmanagement/Marketing (Teilzeit)

07/2006-10/2008 **MammaMedia Internet GmbH & Co KG, Wien**  
**Sportnet.at**  
Redakteur/freier Mitarbeiter (Teilzeit)

12/1999-04/2006 **Wiener Städtische Versicherung Vienna Insurance Group AG**  
**Team Zanyath** (Voll- und Teilzeit)

Back-Office und Veranstaltungsmanagement

Projektkoordinator für GTM-Trophy, Champions-Weekend und  
„Wir helfen helfen“  
(Organisation, Management und Durchführung oben genannter  
Events, Budgetierung und Budgetkontrolle, Sponsorverhandlungen,  
Schriftverkehr, Layouting in Kooperation mit Werbeagentur, Auf-  
und Abbau, Gästeempfang und -betreuung, Abwicklung der Golf-  
und Tennis-Turniere, Shuttle-Service, Organisation der Abendgala  
mit Tombola, redaktionelle Betreuung der Homepage, Pressebetreu-  
ung)  
[www.gtm-trophy.com](http://www.gtm-trophy.com), etc.)

Unterstützung im Back-Office  
(Büroorganisation, Urlaubsvertretung des Sekretariats, Kunden-  
betreuung im Versicherungswesen, Betreuung des Internetauftritts  
[www.teamzanyath.at](http://www.teamzanyath.at), etc.)

07/1997-07/1999 **Basket Hornets Klosterneuburg (Basketballklub)**  
(Teilzeit)  
Management, Organisation, Budgetverantwortung  
(Abwicklung diverser Europacup-Spiele, Gästebetreuung, Schiedsrichterbetreuung und -abrechnung, Hospitality während der Matches, Moderation diverser Matches)

## **Praktika**

07/1999-08/1999 **Wiener Städtische Versicherung Vienna Insurance Group AG**  
Sekretariat - Team Zanyath (Vollzeit)

08/1997 **Stift Klosterneuburg**  
Controlling und Verlagsstelle (Stiftsmagazin; „Willkommen im Stift“)

08/1996 **Niederösterreichische Versicherung**  
Controlling/Revision

## **Sprachkenntnisse**

Deutsch	Muttersprache
Englisch	fließend
Italienisch	gute Grundkenntnisse
Französisch	Grundkenntnisse

## **Hobbies**

Sport (Basketball, Laufen, Ski, Golf), Reisen, Kino, Musik, Internet

## **Weitere Kenntnisse**

Sehr gute MS-Office Kenntnisse (Word, Excel, Powerpoint, Outlook)  
Kenntnisse in Adobe (Photoshop, InDesign, Acrobat)  
Führerschein Klasse B

## **Zusätzliche Aktivitäten**

Mit-Organisation des BK Xion Dukes Klosterneuburg sowie weiterer Events

- seit 2004 Herausgeber des Matchfolders „BK Backcourt“  
Aufgaben: redaktionelle Zusammenstellung, Layouting, Planung der Werbeeinschaltungen
- All-Star-Event 2006 in Klosterneuburg  
Mit-Organisation, Ablauforganisation etc.
- Organisation des 1. BB-Stadtfests im Binderstadl des Stift Klosterneuburg  
450 jugendliche Besucher im Rahmen des Season-Openings 2005

- Organisation des Basketball-Clubbings (Oktober 2006)  
Über 500 Besucher in der Machbar Klosterneuburg
- Organisation und Betreuung des Klosterneuburger Basketball Fanclub „The Pioneers 98“
- Mitorganisation der Wir helfen helfen – Veranstaltung im Dezember 2006 im Klosterneuburger Binderstadl
  - o Verantwortlich für Ablauf, Koordination und Gästebetreuung
- Sommerjob am Wiener Rathausplatz als Barkeeper am Coca Cola Stand (Juli/August 2007)
- Organisation der Golf-Trophy im Rahmen der 11. GTM-Trophy in St. Wolfgang am Wolfgangsee von 31. August – 4. September 2007. Enge Zusammenarbeit mit dem GC Salzkammergut
  - o Organisation, Einteilung und Abwicklung des gesamten Golf-Bewerbs
  - o Branding des gesamten Golfplatzes mit den zur Verfügung stehenden Werbemitteln
  - o Betreuung der einzelnen Medien (Wirtschaftsblatt, ORF, Kronen Zeitung, ATV, Salzburger Nachrichten) am Golfplatz in Zusammenarbeit mit Michael Holzer (Mensch und Marke)
- Assistent-Coach der Damen-Landesliga Mannschaft Union Döbling (U19) (08/2008-05/2009)
- Webbetreuung Team Zanyath mittels CMS (ab Oktober 2007)
- Organisation der Golf-Trophy im Rahmen der 12. GTM-Trophy in Going/Tirol von 12. – 15. September 2008. Enge Zusammenarbeit mit dem GC Ellmau/Wilder Kaiser
  - o Organisation, Einteilung und Abwicklung des gesamten Golf-Bewerbs
  - o Branding des gesamten Golfplatzes mit den zur Verfügung stehenden Werbemitteln.
  - o Betreuung der einzelnen Medien (Wirtschaftsblatt, ORF, Kronen Zeitung, ATV, Tiroler Tageszeitung) am Golfplatz in Zusammenarbeit mit Michael Holzer (Mensch und Marke)
- Organisation der Golf-Trophy im Rahmen der 13. GTM-Trophy in Krems/Wachau am 28. August 2009. Enge Zusammenarbeit mit dem GC Lengenfeld
  - o Organisation, Einteilung und Abwicklung des gesamten Golf-Bewerbs
  - o Branding des gesamten Golfplatzes mit den zur Verfügung stehenden Werbemitteln
  - o Betreuung der einzelnen Medien (Wirtschaftsblatt, Kronen Zeitung, ORF, ATV, Niederösterreichische Nachrichten, Golf Revue) am Golfplatz