

Universität Salzburg  
Rechtswissenschaftliche Fakultät  
Bachelor-Studium Recht und Wirtschaft

Thema Nr: 12

Seminar: Strategisches Management (500.111)  
WS 2015/16

Bachelorarbeit

LV-Leiter: Hon.-Prof. Dr. Christoph Schließmann

**Nationale und internationale Unternehmensfusionen und Joint  
Ventures österreichischer Unternehmen**  
Analysen und Erkenntnisse aus den letzten 15 Jahren

Vor- und Zuname: Alexander Schwaighofer

Matrikelnummer: 1221311

Studienkennzahl: D 033 500

E-Mail Adresse: [alexander.schwaighofer@stud.sbg.ac.at](mailto:alexander.schwaighofer@stud.sbg.ac.at)

Abgabedatum: 08.01.2016

I	Abbildungsverzeichnis.....	IV
II	Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1	Einleitung.....	1
1.1	Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.2	Methodik.....	2
1.3	Themenabgrenzung.....	3
2	Begriff von Fusionen, Akquisitionen und Joint Ventures.....	3
2.1	Merger & Acquisition, Fusion.....	3
2.1.2	Nationale Fusionskontrolle.....	4
2.1.3	Europäische Fusionskontrolle.....	5
2.2	Joint Venture.....	5
2.2.1	Contractual Joint Venture.....	6
2.2.2	Equity Joint Venture.....	6
3	Motive und Zielsetzungen.....	7
3.1	Strategische Motive.....	8
3.1.1	Marktmotive.....	9
3.1.2	Leistungsmotive.....	10
3.1.3	Risikomotive.....	11
3.2	Persönliche Motive des Managements.....	11
3.2.1	Einkommenssteigerung und Macht.....	12
3.2.2	Sicherung des Arbeitsplatzes.....	13
3.3	Joint Venture Motive.....	14
4	Strategische Planung von Akquisitionen.....	15
4.1	Strategische Analyse- und Konzeptionsphase.....	15
4.1.1	Prozess der Strategieentwicklung.....	16
4.1.2	Festlegung der Akquisitionsstrategie.....	18
4.1.3	Aufbau- und Ablauforganisation des Akquisitionsprozesses.....	19
4.2	Transaktionsphase.....	20
4.3	Post Merger Integration.....	22
4.3.1	Begriff und Bedeutung.....	22
4.3.2	Integrationsansätze und Integrationsprozess.....	22
4.3.3	Studien über Akquisitionserfolge.....	24
5	Auswahl analysierter Unternehmen – Kurzvorstellung.....	25
5.1	Palfinger AG.....	25

---

5.2	Universale Bau GmbH .....	26
5.3	Bahnbau Wels GmbH .....	26
5.4	OMV AG.....	26
5.5	Erste Group Bank AG .....	27
6	Einblick in die Praxis – Strategien .....	28
6.1	Palfinger AG .....	28
6.2	OMV AG.....	30
6.3	Erste Group Bank AG .....	31
7	Mittelfristige und strategische Zielsetzungen .....	32
7.1	Palfinger AG .....	32
7.2	OMV AG.....	34
7.3	Erste Group Bank AG .....	34
8	Joint Venture zwischen Palfinger und SANY.....	35
8.1	Entstehungsgeschichte, Hintergrundinformation.....	35
8.2	Die beiden JV aus strategischer Sichtweise .....	36
9	Exkurs: Bahnbau Wels GmbH kauft Universale Bau GmbH .....	37
9.1	Transaktionsprozess nach der Insolvenz der Konzernmutter .....	37
9.2	Integration der Mitarbeiter .....	39
9.3	Erkenntnisse aus 2-jähriger Zusammenarbeit mit der BBW .....	41
10	Fazit.....	42
III	Literaturverzeichnis .....	44
IV	Anhang.....	48

## I Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3: Motive des Käufers für externes Wachstum

Abbildung 4-1: Strategische Analyse- und Konzeptionsphase

Abbildung 4-2: Phasen und Dauer der Transaktionsphase

## II Abkürzungsverzeichnis

ATX	Austrian Traded Index
Bawag	Bank für Wirtschaft und Arbeit AG
BBW	Bahnbau Wels GmbH
boe	barrel of oil equivalent
bzgl	bezüglich
bzw	beziehungsweise
dh	das heißt
FCC	Fomento de Construcciones y Contratas
FKVO	Fusionskontrollverordnung
F&E	Forschung und Entwicklung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GesbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
idR	in der Regel
Ing	Ingenieur
JV	Joint Venture
Ltd	Limited Company by shares
M&A	merger and acquisition
Mrd	Milliarde
Mio	Million
ÖBIB	Österreichische Bundes- und Immobilienbeteiligungen GmbH
ÖBB	Österreichische Bundesbahnen
PPP	Public private partnership
USD	Amerikanischer Dollar
vgl	Vergleiche
zB	zum Beispiel

## 1 Einleitung

In den Medien hört man immer wieder von M&A Aktivitäten. M steht dabei für das englische Wort „merger“, was übersetzt Verschmelzung bzw. Fusion heißt. Der Buchstabe A bezieht sich auf „acquisition“, womit der Erwerb bzw. die Übernahme eines Unternehmens verbunden ist. Diese Begriffe haben sich in der deutschen Sprache bereits manifestiert und es spricht kaum noch jemand von Fusionen bzw. Unternehmenskäufen.

Die Globalisierung und die rasante Veränderung der weltweiten Märkte sind weitere Aspekte, die untrennbar mit Unternehmensfusionen und Joint Ventures verbunden sind. Es gibt nicht mehr den rein nationalen (deutschen, österreichischen, amerikanischen) Markt. Diese Tatsache hat sich vor allem durch die Weltwirtschaftskrise 2008/09 gezeigt. Unternehmen kaufen oder investieren weltweit, es entstehen multinationale Konzerne.<sup>1</sup> In Österreich überwiegen die internationalen Transaktionen gegenüber den rein nationalen. So hatten in den letzten 15 Jahren rund zwei Drittel der Transaktionen einen grenzüberschreitenden Bezug. Dieser Prozentsatz ist natürlich nicht jedes Jahr gleich, bewegt sich jedoch konstant zwischen 60 und 75 Prozent.<sup>2</sup> Die Literatur unterteilt die Unternehmensfusionen historisch in Wellen. Seit 2002 befindet man sich in der sechsten Welle, welche durch deregulierte Welt- und Finanzmärkte geprägt ist. Vermehrt finden sich Hedgefonds sowie Unternehmen aus China und Indien unter den Käufern. Auch Österreich bleibt von diesem Trend nicht verschont. So kaufte etwa im Jahr 2006 der US-Fond Cerberus die damals angeschlagene österreichische Bank Bawag um rund 2,6 Mrd Euro. Nun soll die Bank für geschätzte 3 Mrd Euro verkauft werden. Sollte tatsächlich so ein hoher Kaufpreis erzielt werden, dann kämen nur Asiaten als zukünftige Eigentümer in Frage.<sup>3</sup> Dieses kurze Beispiel soll verdeutlichen, dass auch österreichische Unternehmen von den weltweiten Transaktionen sowohl als Käufer als auch Verkäufer betroffen sind. In dieser Arbeit werden jedoch nur Aspekte betrachtet bei denen österreichische Unternehmen aktiv andere Unternehmen kaufen oder mit ihnen Kooperationen in Form eines JV eingehen.

---

<sup>1</sup> Vgl *Jansen, Mergers & Acquisitions* (2008), 3.

<sup>2</sup> Vgl *Moschner, Österreichs M&A-Markt 2014* (2014), 1.

<sup>3</sup> Vgl *Göweil, Cerberus will richtig viel Geld für die Bawag*.

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit

Zuerst sollen im theoretischen Teil der Arbeit die Motive, Zielsetzungen, Strategien, Abläufe und Prozesse bei Unternehmensfusionen und JV überblicksartig abgehandelt werden. Ziel dieser Arbeit ist es nicht sämtliche, der in Österreich stattgefundenen Unternehmensfusionen zusammenzutragen, sondern die Erfahrungen von einzelnen ausgewählten österreichischen Unternehmen mit Fusionen und JV darzustellen. Im Vordergrund liegt das „Warum“: Warum wurde mit einem Unternehmen fusioniert? Warum wurde in ein fremdes Land (fremden Markt) expandiert oder mit einem fremden Unternehmen ein JV gegründet? Des Weiteren sollen die zeitlichen Abläufe (einzelne Phasen) einer Fusion bzw. Akquisition dargestellt werden.

## 1.2 Methodik

Zur Aufarbeitung der Theorie wurde auf aktuelle Fachliteratur, vorwiegend Monografien, zurückgegriffen. Ebenso sind einzelne Aspekte aus Aufsätzen von Fachzeitschriften entnommen. Zeitungsartikel sollen einen Beitrag zu früheren und aktuellen Geschehnissen leisten. In Bezug auf die Bundeswettbewerbsbehörde ist deren Homepage [www.bwb.gv.at](http://www.bwb.gv.at) als wichtige Informationsquelle zu nennen.

Bei den untersuchten Firmen stammen die Informationen im Wesentlichen aus den Geschäftsberichten der letzten 15 Jahre und den Homepages. Anhand der früheren Geschäftsberichte soll beurteilt werden, welche Strategien diese Unternehmen in Bezug auf Fusionen, Akquisitionen und Joint Ventures verfolgten bzw. nach wie vor verfolgen und ob die damit verbundenen Ziele tatsächlich erreicht werden konnten. Des Weiteren finden sich auf den Homepages der Unternehmen unter den Rubriken „Investor Relations“ bzw. „Presse“ die wichtigsten Ereignisse der Unternehmen der letzten Jahre.

Aufgrund von drei durchgeführten Interviews mit den jeweiligen Geschäftsführern, namentlich, Herrn Ing. Jürgen Beran von der Universale Bau GmbH, Herrn Oswald Ortner von der Bahnbau Wels GmbH und Herrn Michael Gruböck von dem Joint Venture PALFINGER SANY International Mobile Cranes Sales GmbH konnte direkt mit den Betroffenen gesprochen werden, womit es um ein Vielfaches einfacher ist die Strategien zu verstehen und Unklarheiten zu hinterfragen. Diesen drei Herren gilt auch mein besonderer Dank, da sie sich die nötige Zeit genommen haben, um mir

praktische Einblicke zu gewähren und mit ihren Informationen somit einen Mehrwert für diese Arbeit darstellen.

### 1.3 Themenabgrenzung

In der vorliegenden Arbeit liegt der Schwerpunkt im Bereich des Strategischen Managements. Es sollen die Motive und Zielsetzungen und die damit verbundenen Akteure näher erläutert und die einzelnen Phasen dargestellt werden. Die einzelnen Phasen sollen sauber dargestellt werden. Auf die rechtlichen Details wird aufgrund deren Umfangs nicht eingegangen. Es wird hierbei bloß in groben Zügen auf die Rolle der Bundeswettbewerbsbehörde eingegangen, da diese in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung (sowohl national als auch auf europäischer Ebene) gewonnen hat. Das Übernahmegesetz und Aktiengesetz wird nicht berücksichtigt.

## 2 Begriff von Fusionen, Akquisitionen und Joint Ventures

### 2.1 Merger & Acquisition, Fusion

Der Begriff Fusion wird in der deutschsprachigen Literatur kaum verwendet. Es ist nahezu nur noch von der Wortkombination Mergers & Acquisitions die Rede. In der Literatur gibt es für diesen Oberbegriff die unterschiedlichsten Definitionen. Die Definition des M&A-Management von *Achleitner/Wirtz/Wecker* ist eine von vielen, für mich jedoch eine sehr treffende Definition:

*„Das M&A-Management umfasst den Prozess und das Ergebnis des strategisch motivierten Kaufs beziehungsweise Zusammenschlusses von Unternehmen oder Unternehmensteilen und der anschließenden Integration oder Weiterveräußerung. Damit verbunden ist eine Übertragung der Leitungs-, Kontroll- und Weisungsbefugnisse.“<sup>4</sup>*

*Jansen* teilt den Überbegriff Mergers and Acquisitions in folgende fünf Untergruppen:<sup>5</sup>

- Neu- und Umgründung
- **Kooperationen (zB Joint Ventures)**

---

<sup>4</sup> *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 9.

<sup>5</sup> Vgl. *Jansen*, Mergers & Acquisitions (2008), 94.

- **Übernahmen und Fusionen (Akquisitionen, Beteiligungserwerb, Einvernehmliche echte Fusionen)**
- Restrukturierung und Sicherung
- Verkäufe und Liquidation

Diese Aufzählung soll nur nochmals verdeutlichen wie weitläufig die Begriffspaarung Mergers and Acquisitions ist und wie schwierig eine begriffliche Abgrenzung fällt.

Als Synonym für das Wort Fusion wird oft der Begriff der Verschmelzung bzw. des Unternehmenszusammenschlusses verwendet. Zwei oder mehr zuvor rechtlich selbstständige Unternehmen werden dabei zu einer einzigen rechtlichen Einheit verschmolzen. Oft geschieht dies in Form einer Übernahme.<sup>6</sup>

Der Begriff „Akquisition“, der zwar nicht Teil des Titels der Bachelorarbeit ist, wird deswegen erläutert, da Akquisitionen bei den untersuchten Firmen in den letzten 15 Jahren enorm zum Unternehmenswachstum beigetragen haben. *„Eine Akquisition bezeichnet den Erwerb der Kontrolle über ein bereits bestehendes, zuvor unabhängiges Unternehmen.“*<sup>7</sup> Mit einer Akquisition verliert das Zielunternehmen seine wirtschaftliche Selbstständigkeit; der Käufer erlangt einen beherrschenden Einfluss auf das erworbene Unternehmen.<sup>8</sup>

Die Definition des M&A-Management von Wirtz ist meiner Meinung nach die am Treffendste in Bezug auf die Thematik dieser Arbeit. Die Prozesse und typischen Vorgehensweisen ähneln einander bei den unterschiedlichen Formen des Unternehmenswachstums.

### **2.1.2 Nationale Fusionskontrolle**

Seit 1. Juli 2002 gibt es in Österreich die weisungsfreie und unabhängige Bundeswettbewerbsbehörde. Vereinfacht gesagt ist ihre wesentliche Aufgabe die Sicherstellung des Wettbewerbs. Es müssen sowohl unionsrechtliche, als auch nationale Regelungen, die im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen stehen, überprüft werden. Die Anmeldung

---

<sup>6</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 17.

<sup>7</sup> Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 17.

<sup>8</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 17.



von Zusammenschlüssen hat bei der Bundeswettbewerbsbehörde im Voraus zu erfolgen. Im Jahr 2014 gab es 322 nationale Zusammenschlussanmeldungen mit einem Prüfvolumen von mehr als 96,6 Mrd Euro sowie 317 Fälle im Bereich der europäischen Fusionskontrolle. Im Vergleich zum Jahr 2002/03 hat sich die Anzahl der Prüffälle mit 339 nationalen Zusammenschlussmeldungen bzw. 287 Fusionsfällen auf europäischer Ebene kaum geändert, jedoch werden die zu prüfenden Fälle immer komplexer.<sup>9</sup> Fast alle (99 %) der nationalen Zusammenschlussmeldungen enden in der 1. Phase. Dies bedeutet, dass es nur bei 1 % der Fälle zu einem Prüfungsantrag seitens der Bundeswettbewerbsbehörde und/oder des Bundeskartellanwalts gekommen ist.<sup>10</sup>

### 2.1.3 Europäische Fusionskontrolle

Die Europäische Fusionskontrolle hat die Aufgabe die Marktstrukturen eines Unternehmens im Voraus zu beurteilen. Es soll somit zu keiner marktbeherrschenden Stellung eines Unternehmens aufgrund externen Wachstums kommen. Anhand der Umsätze wird gemessen, ob ein Zusammenschluss unionsweite Bedeutung hat. Art 1 Abs 2-3 FKVO legt die Höhe dieser Umsätze fest. Für die Berechnung sind die Umsätze der beteiligten und verbundenen Unternehmen zusammenzuzählen. Werden die Umsatzschwellen überschritten, dann ist der Zusammenschluss bei der Kommission anzumelden. Diese prüft in unterschiedlichen Phasen, ob der Zusammenschluss genehmigt werden kann. Die überwiegende Anzahl (rund 90 %) von Zusammenschlussmeldungen wird in der 1. Phase für unbedenklich erklärt.<sup>11</sup>

## 2.2 Joint Venture

Bei einem Joint Venture handelt es sich um eine internationale Kooperation von zwei oder mehreren Unternehmungen aus unterschiedlichen Ländern. Hauptaugenmerk eines Joint Ventures liegt in der Gründung einer rechtlich eigenständigen Gemeinschaftsunternehmung. Es unterliegt den Vertragspartnern wie Kompetenzen, Risiken und Geschäftsführung aufgeteilt werden. Es wird somit zwischen Majoritäts-, Paritäts- und Minoritäts-Joint Ventures unterschieden.<sup>12</sup> Joint Ventures haben aufgrund der fortschreitenden Internationalisierung immer mehr an Bedeutung gewonnen.

---

<sup>9</sup> Vgl BWB: <http://www.bwb.gv.at/SiteCollectionDocuments/Taetigkeitsbericht20022003.pdf> (04.12.2015).

<sup>10</sup> Vgl BWB: [http://www.bwb.gv.at/Documents/Taetigkeitsbericht%202014\\_HOMEPAGE\\_4.9.pdf](http://www.bwb.gv.at/Documents/Taetigkeitsbericht%202014_HOMEPAGE_4.9.pdf) (04.12.2015).

<sup>11</sup> Vgl *Eilmansberger et al*, Materielles Europarecht (2012), 252 ff.

<sup>12</sup> Vgl *Welge/Al-Laham*, Strategisches Management (2012), 646.

Mit der Gründung eines Joint Ventures verfolgen die Unternehmen die unterschiedlichsten Ziele. Meist werden Projekte oder Vorhaben verwirklicht, die ein Unternehmen aufgrund fehlender technischer, wirtschaftlicher Kapazitäten bzw. fehlenden Know-hows alleine nicht durchführen kann.<sup>13</sup> Da im „Praxisteil“ dieser Arbeit auch Joint Ventures behandelt werden, werden hier kurz die beiden unterschiedlichen JV-Formen vorgestellt.

### 2.2.1 Contractual Joint Venture

Für ein Contractual JV gibt es keine eindeutige begriffliche Klarheit, der Begriff wird sehr weit betrachtet. Der Kooperationsvertrag entfaltet keine Außenwirkung. Vielmehr wird dieses JV über die unterschiedlichen Ausgestaltungsformen definiert. Nach österreichischem Recht ist die Unternehmensform eines Contractual JV als GesbR zu qualifizieren.<sup>14</sup> So handelt es sich etwa bei Arbeitsgemeinschaften, Kreditkonsortien, PPP-Verträge und F&E Verträge zumeist um Contractual JV.<sup>15</sup> Beim Contractual JV kommt es im Gegensatz zum Equity JV zu keiner Neugründung einer rechtlichen Einheit.<sup>16</sup>

### 2.2.2 Equity Joint Venture

Beim Equity JV gründen die Partner eine eigenständige Gesellschaft, die über eine eigene Willensbildung verfügt. Die JV Partner werden Gesellschafter der neu gegründeten JV Gesellschaft. Diese Form des JV wird häufig (jedoch nicht nur) gewählt, wenn das JV auf eine gewisse Dauer angelegt ist. Der JV Vertrag regelt die Einzelheiten bzgl. der Durchführung des JV. Die häufigste Rechtsform eines JV ist die GmbH. Verglichen mit dem Contractual JV ist das Equity JV sowohl bei der Gründung, als auch beim operativen Betrieb und vor allem bei der Beendigung aufwändiger.<sup>17</sup> Ein praktisches Beispiel für die Gründung eines Equity JV bildet etwa die Palfinger Sany International Mobile Cranes Sales GmbH, auf welche später noch näher eingegangen wird.

---

<sup>13</sup> Vgl *Fett/Spierung*, Handbuch Joint Venture (2010), 1 f.

<sup>14</sup> Vgl *Fritz*, Gesellschafts- und Unternehmensformen in Österreich (20007), Rz 4686.

<sup>15</sup> Vgl *Fett/Spierung*, Handbuch Joint Venture (2010), 5.

<sup>16</sup> Vgl *Jansen*, Mergers & Acquisitions (2008), 179.

<sup>17</sup> Vgl *Fett/Spierung*, Handbuch Joint Venture (2010), 6 f.

### 3 Motive und Zielsetzungen

Es gibt die unterschiedlichsten Strategien und die dahinter verborgenen Motive, die zu einem externen Unternehmenswachstum führen. Dieses sogenannte anorganische Wachstum wird von den Unternehmen oftmals bewusst gewählt, um die gesteckten Ziele schneller oder überhaupt zu erreichen. In vielen Geschäftsberichten ist von einer Umsatzverdoppelung innerhalb einer gewissen Zeitperiode zu lesen. Dieses Ziel ist mit innerbetrieblichem Wachstum meist nicht zu bewerkstelligen. Die Unternehmen, die zumeist an der Börse notieren, haben ihrerseits Verpflichtungen gegenüber den Aktionären die gewählten Strategien zu verfolgen, Wachstum zu generieren, Gewinne einzufahren; sprich die vorgenommenen Ziele zu erreichen.

In dieser Arbeit werden nur österreichische Unternehmen abgehandelt, die aktiv mit anderen österreichischen Unternehmen fusionieren, ausländische Unternehmen akquirieren bzw. mit ausländischen Unternehmen JV eingehen. Daher wird nur die Sichtweise des Käufers dargestellt und auf die Aspekte seitens des Verkäufers wird verzichtet.

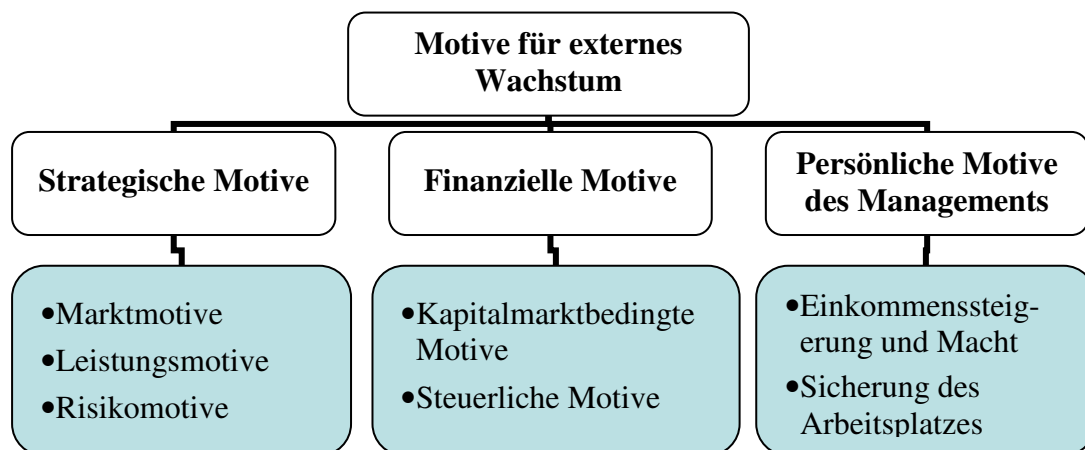


Abbildung 3: Motive des Käufers für externes Wachstum

Quelle: Verfasser in Anlehnung an *Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 62* und *Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 55*.

Diese Arbeit konzentriert sich vor allem auf die strategischen Motive des externen Wachstums. Des Weiteren werden vereinzelt auch noch persönliche Motive näher betrachtet. Die finanziellen Motive spielen hier nur eine untergeordnete Rolle und werden deshalb nicht näher erläutert.

### 3.1 Strategische Motive

Nahezu jedes Unternehmen verfolgt eine Strategie. Diese Strategien finden sich oftmals auf den Homepages bzw. Leitbildern und Geschäftsberichten der Unternehmen wieder. Bei Zusammenschlüssen soll diese Unternehmensstrategie erfolgreich umgesetzt werden.<sup>18</sup> So findet sich etwa in den Konzerninformationen der OMV die „Strategie 21: Profitables Wachstum“<sup>19</sup>, bei Palfinger baut man auf die drei strategischen Säulen: „*Innovation, Internationalisierung und Flexibilisierung*“<sup>20</sup>. Beide Strategien beinhalten ein Unternehmenswachstum. Später wird auf diese Strategien näher eingegangen werden. Es soll nur jetzt schon verdeutlicht werden, dass diese theoretischen Motive in der Praxis von großer Bedeutung sind. Dies zeigt sich alleine schon dadurch, dass Unternehmen wie Palfinger oder die OMV an der Wiener Börse notieren und die Aktionäre ein genaues Augenmerk auf die Tätigkeiten der Vorstände und Aufsichtsräte dieser Unternehmen werfen. Geht es dem Unternehmen gut, sprich erzielt es Gewinne, dann wird (zumeist) ein Teil dieses Gewinnes an die Aktionäre in Form einer Dividende weitergegeben. Alleine dies verdeutlicht schon, dass ein Strategiewechsel gut überlegt sein sollte.

Ein wichtiges Merkmal von strategischen Motiven ist die Erzielung von Synergieeffekten. Unterschieden wird zwischen quantitativen (zB economies of scale und scope) und qualitativen Einflüssen (zB Zeit- oder Qualitätseffekte).<sup>21</sup> Bei wachsender Unternehmensgröße entstehen viele Möglichkeiten die Kosten zu reduzieren; economies of scale. Eine Kostenreduktion kann vor allem durch gemeinsame F&E, zentralen Einkauf, gemeinsame Vertriebswege, Zusammenlegung der Buchhaltung und je nach Ausgestaltung der Unternehmen in vielen anderen Bereichen erzielt werden. Durch diese gemeinsamen Aktivitäten kommt es zu einer Reduktion der Fixkosten. Zudem sind etwa im Bereich des Einkaufs für eine größere Stückzahl bessere Konditionen (zB Rabatte, mehrmalige Lieferungen ...) zu erzielen. Während das Konzept der economies of scale auf die Beziehung zwischen Größenordnung der Produktion und Wirtschaftlichkeit abzielt, versucht das Konzept der economies of scope Kostenvorteile durch die Unternehmensgröße bei heterogenen Produktprogrammen (Produktvielfalt) zu erzielen. Als Beispielt werden oft die Automobilhersteller

---

<sup>18</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 62.

<sup>19</sup> OMV: [http://www.omv.at/portal/01/at/omv\\_at/Ueber\\_OMV/Konzerninformation/OMV\\_Strategie\\_2021](http://www.omv.at/portal/01/at/omv_at/Ueber_OMV/Konzerninformation/OMV_Strategie_2021) (07.12.2015)

<sup>20</sup> Palfinger: <https://www.palfinger.ag/de/ueber-uns/vision/strategie-und-ziele> (07.12.2015)

<sup>21</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 63.

genannt, die durch sogenannte „Plattformkonzepte“ die Nutzung von gleichen Bauteilen in unterschiedlichen Fahrzeugtypen ermöglichen.<sup>22</sup>

### 3.1.1 Marktmotive

Wie aus Abbildung 3 ersichtlich zählen die Marktmotive zum Bereich der strategischen Ziele. Häufig verfolgt ein Unternehmen mit Fusionen bzw. Akquisitionen, aber auch mit Joint Ventures die Marktmacht auszubauen. Betroffen vom Ausbau dieser Marktmacht sind vor allem der Beschaffungs- und Absatzmarkt der Unternehmen. Kaufen zwei Unternehmen gemeinsam ein, dann erhöht sich natürlich das Einkaufsvolumen und somit steigt auch die Verhandlungsmacht der Unternehmen. Lagerkosten können reduziert werden, da die Frequenz der Lieferungen zunimmt (Just in Time). Diese Vorteile fallen in den Bereich der materiellen Ressourcen.<sup>23</sup>

Nicht zu unterschätzen sind jedoch die immateriellen Ressourcen. Rechte und Patente, aber vor allem das explizite und implizite Wissen der Mitarbeiter des Zielunternehmens spielen bei vielen Unternehmenszusammenschlüssen eine wesentliche Rolle.<sup>24</sup> Bei der Übernahme der Universale Bau GmbH durch die Bahnbau Wels GmbH im Jahr 2013 war zu 90 Prozent das Wissen und Know-how der Mitarbeiter entscheidend. Das implizite Wissen, welches durch die individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter geprägt ist, war ausschlaggebend.<sup>25</sup> Im Bereich des Absatzmarktes ist vor allem die Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen ein wesentlicher Vorteil eines Zusammenschlusses. Der Kunde wünscht vielfach einen Komplettanbieter. Bei vielen Akquisitionen wird darauf geachtet die Produktpalette zu komplettieren. Dies erspart dem Auftraggeber mehrfache Vergaben und in der Folge hat er auch nur einen Ansprechpartner, womit

---

<sup>22</sup> Vgl. *Jansen*, *Mergers & Acquisitions* (2008), 135 f.

*Jansen* spricht von Motivstrukturen und unterteilt diese in drei Gruppen: Reale Motive, Spekulative Motive und Management Motive. Siehe Seite 132 ff.

*Glaum/Hutzschenreuter* schreiben von Zielen und unterteilen diese in zwei Gruppen; Eigentümer- und Managerziele. Wertsteigerungen durch Umsatzsynergien, Kostensynergien, finanzwirtschaftliche Synergien bzw. Wertsteigerung durch Restrukturierung gehören zur Gruppe der Eigentümerziele. Einkommenssteigerung und Macht sowie die Sicherung des Arbeitsplatzes bilden die Gruppe der Managerziele. Siehe Seite 55 ff.

<sup>23</sup> Vgl. *Wirtz*, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 64 f.

<sup>24</sup> Vgl. *Wirtz*, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 65.

<sup>25</sup> Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

Kosten- und Zeitersparnisse erzielt werden können.<sup>26</sup> Am Beispiel des JV Palfinger Sany International Mobile Cranes Sales GmbH kann dies verdeutlicht werden. Palfinger hatte vor diesem JV bereits eine sehr breite Produktpalette. Die Hublast und Reichweite der LKW-Knickarmkräne konnte durch Innovationen immer wieder erhöht werden. Für gewisse Bereiche sind jedoch sogar diese hochinnovativen LKW-Knickarmkräne zu „klein“. Mit den „Autokränen“ von Sany in all ihren verschiedenen Größen können nun so gut wie alle Hublasten gestemmt werden. Dies bedeutet ein weiterer Schritt in Richtung Komplettanbieter im Bereich der Hebetchnik.<sup>27</sup> Der Ausbau von Marktmacht ist ein weiterer wesentlicher Akquisitionsgrund. Die Ausbringungsmenge sowie die Produktvielfalt kann gesteigert werden, was sich positiv gegenüber der Kunden auswirkt und in weiterer Zukunft eventuell zu einer Verringerung der Konkurrenz beitragen kann.<sup>28</sup>

### 3.1.2 Leistungsmotive

Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Fähigkeiten der Partnerunternehmen führt zu Synergieeffekten. Vielfach kommt es zum gemeinsamen Vertrieb oder es wird die Verwaltung zusammengelegt.<sup>29</sup> Es kann jedoch auch zu Synergiepotenzial im Bereich des Personals kommen und zwar nicht nur in Hinsicht von Rationalisierungen, welche für den betroffenen Mitarbeiter zumeist mit dem Jobverlust verbunden sind, sondern in positiver Form durch flexiblere Einsatzmöglichkeiten des vorhandenen Personals. So wird es heutzutage immer wichtiger schnell und rasch auf die Marktgegebenheiten reagieren zu können. Oft muss es schnell gehen, vor allem in der Baubranche. Deswegen bedeutet mehr Personal zwar höhere fixe Kosten, aber es kann schneller auf unvorhergesehene oder kurzfristige Ereignisse reagiert werden. Am Beispiel der Universale Bahnbau GmbH bedeutet dies, dass der Geräteankauf bzw. die -vermietung (Bagger, Pritschen, diverse Kleingeräte) nun zentral über die Bahnbau Wels GmbH erfolgt.<sup>30</sup> Beim Kranhersteller Palfinger hat man im Jahr 2013 mit Maßnahmen zur Vereinheitlichung der bestehenden Markenstruktur begonnen. Bis zum Jahr 2017 sollen die verschiedenen Mono-Marken in die Dachmarke PALFINGER integriert sein.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 65.

<sup>27</sup> Interview mit Herrn Gruböck (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>28</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 65 f.

<sup>29</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 66.

<sup>30</sup> Interview mit Herrn Ortner (BBW) vom 10.12.2015.

<sup>31</sup> Interview mit Herrn Gruböck (Palfinger) vom 23.12.2015 bzw Geschäftsbericht Palfinger 2014, 20 und 35.

### 3.1.3 Risikomotive

Mit dem Wort Risiko wird in diesem Zusammenhang unweigerlich die Portfoliotheorie sowie das Wort Diversifikation<sup>32</sup> assoziiert. Die Portfoliotheorie besagt, dass die Investoren ihre Investitionsentscheidung nur aufgrund zweier Parameter treffen; „*der erwarteten Rendite einer Anlage und ihrem Risiko, gemessen durch die Varianz der Rendite.*“<sup>33</sup> Das Gesamtrisiko eines Portfolios verringert sich demnach, wenn es eine Anlagestreuung (Diversifikation) gibt.<sup>34</sup> Fällt ein Produkt oder –bereich weg, kann das Unternehmen immerhin noch auf die übrigen Produkte bzw –bereiche zurückgreifen. Mithilfe von Fusionen und Akquisitionen soll durch die breitere Produkt- oder Branchenpalette in „Krisenzeiten“ eines Produktes/Branchen auf andere Produkte/Branchen ausgewichen werden. Ziel ist es eine kontinuierliche und stabile Ertragsentwicklung zu erreichen.<sup>35</sup> Kritisch zu dieser Betrachtung äußert sich *Jansen*. Er argumentiert, dass eine Diversifikation zwar Risiko streut, es jedoch bei börsennotierten Unternehmen (zB OMV, Palfinger) zumindest zwei Kategorien von Investoren gibt: den Investor auf Unternehmensebene und den privaten bzw institutionellen Finanzinvestor. Es stellt sich also die Frage, ob ein diversifiziertes Unternehmen mehr wert ist als ein nicht diversifiziertes?<sup>36</sup>

## 3.2 Persönliche Motive des Managements

Neben den bislang dargestellten Motiven mit ökonomischem Charakter gibt es in der Praxis vor allem psychologische Anreize für Unternehmenszusammenschlüsse. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Macht haben die Manager. Einen generellen Erklärungsansatz für dieses Verhalten bildet die Prinzipal-Agent-Theorie. Der Agent hat einen Informationsvorsprung gegenüber den schlechter informierten Prinzipal. Bei Fusionen verfügen beide Unternehmen jeweils besser über die eigenen Unternehmensinformationen als die andere Partei. Der unterschiedliche Wissensstand

---

<sup>32</sup> *Glaum/Hutzschenreuter* ordnen in ihrem Modell die „Diversifikation“ dem Bereich „Wertsteigerung durch finanzwirtschaftliche Synergien“ zu. Dieser ist wiederum ein Teilbereich der Eigentümerziele.

<sup>33</sup> *Glaum/Hutzschenreuter*, *Mergers & Acquisitions* (2010), 76.

<sup>34</sup> Vgl *Glaum/Hutzschenreuter*, *Mergers & Acquisitions* (2010), 76.

<sup>35</sup> Vgl *Wirtz*, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 68.

<sup>36</sup> Vgl *Jansen*, *Mergers & Acquisitions* (2008), 143.

zwischen Käufer und Verkäufer wirft dabei Probleme auf. Am Ende soll ein Vertrag erzielt werden, mit dem beide Parteien zufrieden sind.<sup>37</sup>

Ähnliches gilt für die Beziehung zwischen Eigentümern und Managern. Die Manager haben gegenüber den Eigentümern einen Informationsvorsprung. Kommt es zu Konflikten zwischen den beiden Parteien, dann besteht die Gefahr, dass die Manager nicht im Interesse der Eigentümer handeln, sondern ihre eigenen, persönlichen Ziele verfolgen. Möchte ein Manager seine eigenen Ziele verfolgen, so wird sich dies in der Praxis kaum verhindern lassen. Unterschieden wird zwischen monetären (höheres Einkommen) und nicht monetären Zielen (Macht, Prestige).<sup>38</sup>

### 3.2.1 Einkommenssteigerung und Macht

Für Manager ist die Unternehmensgröße von Bedeutung, denn sowohl monetäre als auch nicht monetäre Ziele von Managern können in großen Unternehmen leichter erreicht werden als in kleinen. Nach der „Managerial Theory of the Firm“ aus den 1950er Jahren standen Gewinn und Wertminimierung nicht im Vordergrund. Größere Unternehmen werden automatisch mit höheren Einkommen ihrer Führungskräfte in Verbindung gebracht.<sup>39</sup>

Eine Studie der Arbeitskammer Wien untersuchte die Vorstandsvergütungen in den 20 ATX-Unternehmen (zB OMV). Die durchschnittliche Vergütung eines ATX-Vorstands betrug im Jahr 2013 mehr als 1,3 Mio Euro und war somit 47fach höher als das österreichische Medianeinkommen. Auffallend ist auch, dass viele Unternehmen im Bereich der variablen Vergütung nach wie vor überwiegend auf Finanzkennzahlen (EBIT, Jahresüberschuss) als Parameter setzen. Die Unternehmen Erste Bank und OMV wurden im Bereich der nicht finanziellen Kriterien in diesem Bericht positiv erwähnt.<sup>40</sup>

Mit zunehmender Unternehmensgröße steigen auch die nicht monetären Ziele von Führungskräften. Das Streben nach Macht und Prestige (zB medialer Aufmerksamkeit) ist bei Fusionen und Akquisitionen von großen Unternehmen natürlich gegeben, auch unbewusst. In der Literatur wird

---

<sup>37</sup> Vgl *Jansen*, Mergers & Acquisitions (2008), 29 ff.

<sup>38</sup> Vgl *Glaum/Hutzschenreuter*, Mergers & Acquisitions (2010), 83 f.

<sup>39</sup> Vgl *Glaum/Hutzschenreuter*, Mergers & Acquisitions (2010), 84.

<sup>40</sup> Vgl *Wieser/Oberrauter*, Vorstandsvergütung in ATX-Unternehmen (2014).



für die Selbstverwirklichung der Führungskräfte vielfach der Begriff des „Empire Building“ verwendet.<sup>41</sup>

Bei der Free Cash-flow-Hypothese erhöht sich durch die Vermehrung der Ressourcen auch die Macht der Manager. Deswegen möchten die Manager die Überschüsse im Gegensatz zu den Eigentümern nicht ausschütten. Anstatt der Ausschüttung soll aus Sicht der Manager in das externe Unternehmenswachstum (Fusion, Übernahme, Zukauf) investiert werden.<sup>42</sup>

### 3.2.2 Sicherung des Arbeitsplatzes

Ein Manager hat in aller Regel keinen 40 Stunden Job. Er investiert viel Zeit und Wissen in das Unternehmen, muss Netzwerke pflegen und ständig erreichbar sein. Er ist daher sehr am Bestehenbleiben seines Arbeitsplatzes interessiert. Deshalb scheuen sich Manager vor Projekten mit hohen Risiken, um so einer Insolvenz ihrer Unternehmen zu entgehen.<sup>43</sup>

Wird ein Unternehmen übernommen, gekauft oder fusionieren zwei Unternehmen, dann ändert sich zumeist auch die Führungsetage. Besonders bei einer feindlichen Übernahme wird es dazu kommen, dass die Manager des Zielunternehmens ihren Arbeitsplatz nicht behalten werden oder oft auch gar nicht behalten wollen, wenn sie zuvor noch strikt gegen diese Übernahme argumentiert haben. Um sich vor diesen Übernahmen zu schützen ist eine Strategie zu empfehlen, die den Unternehmenswert maximiert. Dadurch besteht für zukünftige Investoren kaum eine Möglichkeit nach einer Übernahme die Wertpotenziale zu heben. Das Management kann sich vor fremden Übernahmen schützen, indem sie aktiv eigene Akquisitionen betreiben. Die neu entstehenden Unternehmen werden in ihrer Zusammensetzung komplexer, undurchsichtiger und für einen Investor teurer. Diese Argumentationen sind jedoch nicht wirklich stichhaltig, da gerade in den letzten Jahren immer wieder Übernahmen mit schwindelerregenden Beträgen getätigt wurden.<sup>44</sup>

Alleine im Jahr 2015 gab es mit dem Kauf von Allergan durch Pfizer um rund 160 Mrd USD in der Pharmabranche und der Übernahme von SABMiller durch AB InBEV um rund 107 Mrd USD im

---

<sup>41</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 84.

<sup>42</sup> Vgl. Wirtz, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 68.

<sup>43</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 85.

<sup>44</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 85 f.

Bereich der Brauereien zwei Übernahmen, die es in die Top Ten der größten M&A-Deals aller Zeiten geschafft haben.<sup>45</sup>

### 3.3 Joint Venture Motive

Es gibt viele Gründe warum Unternehmen sich zur Gründung eines JV entscheiden. Oft wird diese Form gewählt, um Projekte oder Vorhaben realisieren zu können, die das Unternehmen aufgrund fehlender Kapazitäten alleine nicht durchführen könnte. Ein JV hat vor allem bei kapitalintensiven Tätigkeiten den Vorteil der Kosten- und Risikenteilung. Die fehlenden Ressourcen eines Unternehmens können durch den richtigen Partner aufgebracht werden. Im Bereich der F&E, vor allem bei der Produktentwicklung soll das Know-how zweier Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Positiv auf beide Unternehmen können sich außerdem die erzielten Synergieeffekte auswirken.<sup>46</sup>

Eine Produktdiversifikation kann mithilfe des richtigen JV schneller und günstiger erreicht werden, als diese nicht vorhandene Sparte zuzukaufen oder selbst zu entwickeln. Beim JV von Palfinger und dem chinesischen Baumaschinenkonzern Sany erfolgte eine Erweiterung des Produktportfolios. Mit dem JV PALFINGER SANY International Mobile Cranes Sales GmbH werden die von SANY erzeugten Mobilkräne in Europa und den GUS-Staaten vertrieben. Umgekehrt werden beim zweiten JV SANY PALFINGER SPV Equipment Co Ltd Palfinger LKW-Knickarmkrane für den chinesischen Markt in China produziert. Palfinger verfügte zuvor über keine eigenen Autokräne und umgekehrt verfügte SANY über keine LKW-Knickarmkrane. Somit entsteht für beide Firmen eine breitere Produktpalette. Gleichzeitig ist man mit dieser im Jahr 2012 eingegangenen Partnerschaft in neue Märkte vorgedrungen, nämlich beim ersten JV in den riesigen Markt der GUS-Staaten und beim zweiten JV wird nun direkt vor Ort in China produziert. Zuvor erfolgte der Vertrieb über lokale Händler, produziert wurde in Österreich und anderen europäischen Ländern. Palfinger hätte aus rechtlichen Gründen gar nicht die Chance ohne ortsansässigen Partner zu produzieren. Ein freier Marktzugang für ausländische Investoren ist in China (noch) nicht gegeben.<sup>47</sup> Ende der 1990er

---

<sup>45</sup> Vgl Institute of Merger (24.11.2011).

<sup>46</sup> Vgl *Fett/Spiering*, Handbuch Joint Venture (2010), 2 f.

<sup>47</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015 bzw Geschäftsbericht Palfinger 2014

Jahre gab es in China rund 250.000 ausländische JV mit einem Investitionsvolumen von 100 Mrd USD.<sup>48</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass die Motive, welche ein Unternehmen zu einem JV bewegen sehr mit der damit verbundenen Strategie des Unternehmens zusammenhängen. Die oben angeführten Motive stellen nur einen Teilauszug an Möglichkeiten dar und sind nicht vollständig. Diese Motive wurden jedoch vorgestellt, da sie sich in den Beweggründen der untersuchten Firmen wiederfinden.

## 4 Strategische Planung von Akquisitionen

In der Fachliteratur wird immer wieder der Begriff Akquisition als Synonym für sämtliche Formen des externen Unternehmenswachstums verwendet. Unter diesen Begriff fallen Fusionen, Übernahmen und Zukäufe gleichermaßen. Da die wirtschaftliche Zielsetzung bei Fusionen und Akquisitionen sehr ähnlich, nahezu gleich ist, schadet die Verwendung des Begriffs „Akquisition“ als Synonym nicht.<sup>49</sup> Im späteren Praxisteil wird immer wieder von den Strategien der einzelnen Firmen zu lesen sein, somit bedarf es einer kurzen Erläuterung. Wie bei so vielen Fachbegriffen gibt es auch für die „Strategie“ keine einheitliche Definition. Über die Herkunft des Wortes herrscht jedoch weitgehend Einigkeit. Die griechischen Wörter „Stratos“ (das Herr) und „Agein“ (Führen) wurden zum Wort „Strategie“ verbunden. Die Wurzeln liegen somit im Bereich des Militärs. Alleine über den Begriff „Strategie“ könnte wohl eine Bachelorarbeit geschrieben werden. Für diese Arbeit soll die Strategie im Wesentlichen *„als ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele“*<sup>50</sup> bzw. *„als Entscheidungen über die grundlegende Gestaltung der Unternehmensentwicklung“*<sup>51</sup> betrachtet werden.

### 4.1 Strategische Analyse- und Konzeptionsphase

Hier sollen nur die für diese Arbeit wesentlichen Aspekte der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase herausgearbeitet werden, wobei die Darstellungen aufgrund des breiten Themengebiets nicht vollständig beschrieben werden können. Bevor es überhaupt zu einer externen

---

<sup>48</sup> Vgl Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 181.

<sup>49</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 133 f.

<sup>50</sup> Welge/Al-Laham, Strategisches Management (2012), 16.

<sup>51</sup> Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 37.

Unternehmenserweiterung kommt, soll eine ausführliche Analyse des eigenen Unternehmens und seiner Umwelt erfolgen,<sup>52</sup> damit ein „Fehlkauf“ weitgehend vermieden werden kann. Studien belegen dass mithilfe genauer Planung und einer schriftlich formulierten Strategie die späteren Erfolgsaussichten mit der getätigten Akquisition deutlich höher sind, als ohne.<sup>53</sup> Unten angeführte Grafik soll einen groben Überblick über die einzelnen Abschnitte der strategischen Analyse- und Konzeptionsphase darstellen.

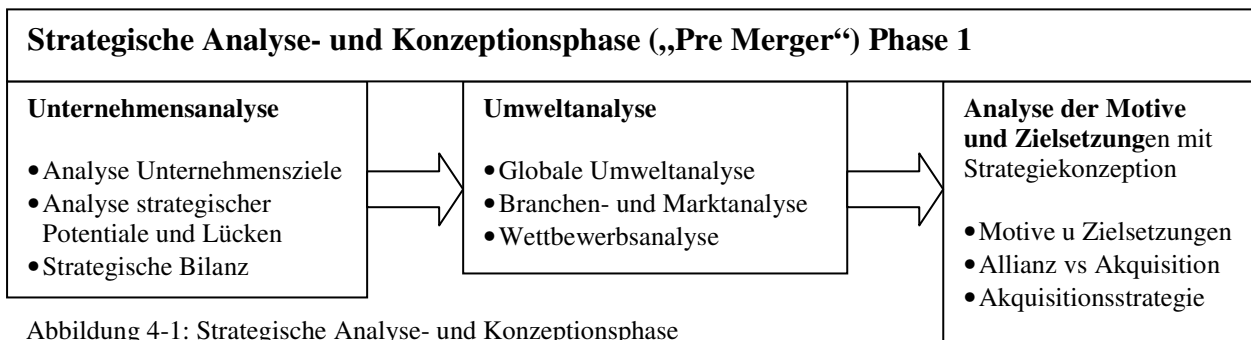


Abbildung 4-1: Strategische Analyse- und Konzeptionsphase  
Quelle: Verfasser in Anlehnung an *Jansen*, 240 und *Wirtz*, 142.

#### 4.1.1 Prozess der Strategieentwicklung

Am Anfang des Prozesses der Strategieentwicklung stehen die Unternehmensziele. Sie stellen die Basis für zukünftige Unternehmenserweiterungen dar. Bevor aus den Unternehmenszielen geeignete Strategien formuliert werden können, bedarf es einer genauen Analyse (Situationsanalyse). In dieser Analyse werden externe und interne Einflüsse genauer untersucht. Die Situationsanalyse unterteilt sich dabei in zwei Bereiche, nämlich die Unternehmens- und die Umweltanalyse.<sup>54</sup>

Die Unternehmensanalyse soll die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens darstellen und einen Vergleich der unternehmensspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten gegenüber dem Wettbewerb ziehen.<sup>55</sup> Zur Analyse der eigenen Stärken und Schwächen gibt es die unterschiedlichsten Tools, die sich an den betrieblichen Funktionsbereichen, den Wertschöpfungsaktivitäten oder den Ressourcen orientieren. Nachdem die Stärken und Schwächen

<sup>52</sup> Vgl *Jansen*, *Mergers & Acquisitions* (2008), 250.

<sup>53</sup> Vgl *Jansen*, *Mergers & Acquisitions* (2008), 252.

<sup>54</sup> Vgl *Wirtz*, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 142 f.

<sup>55</sup> Vgl *Wirtz*, *Mergers & Acquisitions Management* (2014), 150.

herausgearbeitet wurden, kommt es zum Vergleich und der Bewertung mit den umweltbezogenen Anforderungen.<sup>56</sup> Zum Schluss wird häufig ein Stärken-/Schwächen-Profil erstellt, das die eigenen Stärken und Schwächen mit jenen der Wettbewerber vergleicht.<sup>57</sup> Aus diesen Erkenntnissen sollte das Unternehmen die für sich besten Schlüsse ziehen und diese bei den angehenden Akquisitionen berücksichtigen.

Bei der Analyse der Umwelt liegt der Schwerpunkt darin, die richtigen und notwendigen Informationen über das betriebliche Umfeld in Erfahrung zu bringen.<sup>58</sup> Globale Umweltfaktoren können vom eigenen Unternehmen nicht beeinflusst werden (zB Ölpreisentwicklung). Es werden daher die für eine Expansion in Frage kommende Länder genauestens untersucht (zB rechtliche Bedingungen, Arbeitskräftepotential, Wirtschaftswachstum ...). In China ist es etwa für Palfinger aufgrund der rechtlichen Regelung nicht möglich gewesen ohne Partner einen Produktionsstandort zu errichten. Wollte man in China produzieren, dann funktioniert dies nur mit der Unterstützung eines lokalen Partners, daher war ein JV natürlich nahe liegend. Die lokale Produktion hat überdies jedoch noch den Vorteil, dass man sich gegen von außen nicht zu beeinflussbaren Faktoren besser schützen kann. Damit sind vor allem politische Sanktionen (zB EU gegen Russland) oder das Währungsrisiko gemeint.<sup>59</sup>

Im Bereich der Branchenanalyse hat sich vor allem das „Five-Forces“-Modell von Porter bewährt.<sup>60</sup> Bei diesem Modell wird zwischen fünf Kräften unterschieden, welche die Attraktivität einer Branche beeinflussen: Potenzielle Konkurrenten, Kunden, Lieferanten, Substitutionsprodukte und Wettbewerber. Je niedriger die Eintrittsbarrieren in einen Markt sind, desto leichter ist es für potenzielle Konkurrenten neu in die Branche einzutreten.<sup>61</sup> So sind etwa im Bereich der Mineralölindustrie (OMV) die Markteintrittsbarrieren sehr hoch, da dieser Bereich sehr kapitalintensiv ist und vielfach (noch) gesetzliche Beschränkungen bestehen.

---

<sup>56</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham*, Strategisches Management (2012), 400.

<sup>57</sup> Vgl. *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 155.

<sup>58</sup> Vgl. *Welge/Al-Laham*, Strategisches Management (2012), 289.

<sup>59</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>60</sup> inzwischen wurde das Five-Forces Modell schon weiterentwickelt. Es gibt etwa das Seven-Forces Modell, welches als zusätzliche Determinanten noch Staat und Komplementoren miteinbezieht (aus PS Vertiefung zum Strategischen Management WS 2015/16).

<sup>61</sup> Vgl. *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 145 f.

Im Bereich der Akquisitionen ist vielfach der zukünftige Markt eines Landes, einer Produktgruppe von Bedeutung. Der Marktanteil spielt dabei eine große Rolle, nicht nur im Hinblick auf die europäische Fusionskontrolle, welche für ausreichend Wettbewerb sorgen soll.<sup>62</sup> Ein Markt gilt als attraktiv, wenn hohe Wachstumsraten erzielt werden können und die Stärke der Wettbewerber gering ist.<sup>63</sup> Um überhaupt eine Branchen- bzw Marktanalyse durchführen zu können, muss zuvor der relevante Markt festgelegt werden.<sup>64</sup>

Das Ziel der Wettbewerbsanalyse ist es, genaue Informationen über bestehende und potenzielle Konkurrenten der Branche zu erhalten. Da diese Informationsbeschaffung sehr schwierig und zeitintensiv ist, wird in der Regel auf externe Hilfe zurückgegriffen (zB Unternehmensberatungen, ehemalige Mitarbeiter des Konkurrenten).<sup>65</sup>

Am Ende werden aus all diesen Analysen die Erkenntnisse (Chancen- und Risiken) gezogen, um eine Strategie ableiten zu können und die langfristigen Ziele bestmöglich zu erreichen.<sup>66</sup>

#### **4.1.2 Festlegung der Akquisitionsstrategie**

Hat sich ein Unternehmen nun für den Weg des Wachstums entschieden, dann stellt sich immer noch die Frage in welcher Form diese Strategie verwirklicht werden soll. Versucht man intern zu wachsen oder strebt man mit Hilfe des Unternehmenskaufs, einer echten Fusion oder einer Kooperation (etwa in Form eines JV) externes Wachstum an? Eine Studie von Porter kommt zum Ergebnis, dass die meisten Unternehmen (rund 70 %) den Weg der Akquisition bestreiten. Die Erfolgsaussichten sind beim internen Wachstum jedoch weit höher als bei Strategien des externen Wachstums. Vielleicht haben sich auch deshalb vermehrt Kooperationen durchgesetzt. Diese weisen einen deutlich höheren Erfolgsfaktor auf als reine Zukäufe.<sup>67</sup> Unternehmensakquisitionen stellen somit ein Mittel zum Unternehmenswachstum dar, automatischen Erfolg gewähren sie nicht.

---

<sup>62</sup> Vgl *Eilmansberger et al*, Materielles Europarecht (2012), 259 f.

<sup>63</sup> Vgl *Glaum/Hutzschenreuter*, Mergers & Acquisitions (2010), 116 f.

<sup>64</sup> Vgl *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 145.

<sup>65</sup> Vgl *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 148 f.

<sup>66</sup> Vgl *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 156.

<sup>67</sup> Vgl *Wirtz*, Mergers & Acquisitions Management (2014), 166 f.

Schlussendlich liegt die Entscheidung immer bei den einzelnen Unternehmen. Wurde auch noch so genau analysiert, Pläne gewälzt, Strategien erarbeitet und Ziele definiert, ein Unternehmenskauf birgt dennoch immer hohe Risiken, die sich oftmals erst im Nachhinein herausstellen.

#### 4.1.3 Aufbau- und Ablauforganisation des Akquisitionsprozesses

Da jede Akquisition aus den unterschiedlichsten Gründen getätigt wird, kann auch kein einheitlicher Akquisitionsprozess festgelegt werden. Es gibt jedoch gewisse Phasen, die sich bei herkömmlichen Verhandlungen wiederholen und zu beachten sind.<sup>68</sup> Eine leistungsfähige und flexible Organisation ist für erfolgreiche Vertragsverhandlungen wichtig. Die richtigen Leute müssen gefunden werden. Wer diese sind ist von der jeweiligen Art und Umfang des zu tätigenen Zukaufs (Kooperation) abhängig. Es kann dafür eigens eine Projektorganisation, die nur für dieses Vorhaben zuständig ist etabliert werden, die Unternehmensführung selbst wird tätig oder es gibt eine eigenständige M&A-Abteilung.<sup>69</sup>

Im Bereich der Ablauforganisation ist die Frage zu klären wie der eigentliche Ablauf der Unternehmensakquisition stattfinden soll. Nachdem die erste Kontaktaufnahme stattgefunden hat, ist seitens des potenziellen Käufers festzustellen, inwieweit die Vertreter des Zielunternehmens verhandlungsbereit sind.<sup>70</sup> Es soll zu einer Einigung über die groben Eckdaten der Transaktion kommen. Vielfach wird dabei auf das Wissen externer Berater (zB Steuerberater, Investmentbanken, Strategieberater) zurückgegriffen. Ob und in welchem Ausmaß auf solche Berater zurückgegriffen wird, hängt vielfach von der Größe der stattzufindenden Transaktion und dem vorhandenen Wissen der eigenen Mitarbeiter in diesem Bereich ab.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. von Keitz in Balz/Arlinghaus (Hrsg) Praxisbuch Mergers & Acquisitions (2007), 41 f.

<sup>69</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 170 ff.

Für Jansen spielt die Unternehmensgröße bei der Aufbauorganisation die wesentliche Rolle. Er unterscheidet zwischen **Experten-Ansatz** (bei Unternehmen mit bis zu 5 Mrd Euro Umsatz und bis zu acht Akquisitionen), dem **Team-Ansatz** (ca 5 Mrd Euro Umsatz und bis zu 14 Akquisitionen) und **Abteilungs-Ansatz** (über 5 Mrd Euro Umsatz und mehr als 20 Akquisitionen); 325.

<sup>70</sup> Vgl. von Keitz in Balz/Arlinghaus (Hrsg) Praxisbuch Mergers & Acquisitions (2007), 44 f.

<sup>71</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 170 f.

## 4.2 Transaktionsphase

Da die Transaktionsphase sehr ausführlich und wichtig zugleich ist, kann sie hier nur in Grundzügen dargestellt werden. Auf die unterschiedlichen Unternehmensbewertungsverfahren sowie die Kaufpreisermittlung wird hier zur Gänze verzichtet. Im Vordergrund stehen die Kriterien zur geeigneten Kandidatensuche, die Verhandlungen selbst sowie die vertragliche Phase. Nachfolgende Grafik soll einen kurzen Überblick über die verschiedenen Stationen und deren Dauer eines Transaktionsprozesses geben.

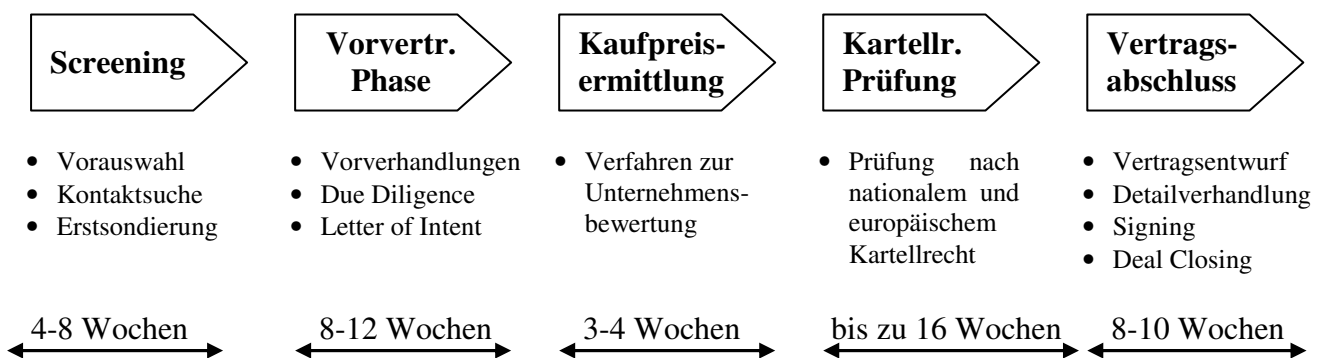


Abbildung 4-2: Phasen und Dauer der Transaktionsphase

Quelle: Verfasser in Anlehnung an *Wirtz*, 182 und *Jansen*, 265

Als Screening bezeichnet man die Suchphase nach geeigneten Übernahmekandidaten. Auf externes Wissen (zB externe Datenbanken, Unternehmensberater, Investmentbanken) greifen die Unternehmen dabei gerne zurück.<sup>72</sup> In der Verhandlungsphase werden erste Gespräche mit den dafür zuständigen Personen des Zielunternehmens (je nach Unternehmensgröße und Organisation des Unternehmens sind dies Eigentümer, Gesellschafter, Geschäftsführer ...) geführt. Diskretion nach außen ist dabei stets zu beachten. In der vorvertraglichen Verhandlungsphase werden insbesondere rechtliche Angelegenheiten, die bei der späteren Kaufpreisermittlung wichtig sind, geklärt (zB Gewährleistungsansprüche). Je konkreter die Verhandlungen werden, desto schwieriger ist es idR einen Konsens zu erzielen. Der „Letter of Intent“ (Absichtserklärung) stellt Willenserklärungen der Verhandlungspartner dar und legt diese in schriftlicher Form nieder. Dabei handelt es sich vor allem um die wesentlichen Einzelheiten der Transaktion.<sup>73</sup> Der Begriff „Due

<sup>72</sup> Vgl *Jansen*, Mergers & Acquisitions (2008), 266.

<sup>73</sup> Vgl *Jansen*, Mergers & Acquisitions (2008), 269 ff.



Diligence“ hat sich im deutschsprachigen Raum bereits etabliert. Er beschreibt „*die umfassende, auf ein einzelnes, potenzielles Akquisitionsobjekt bezogene Unternehmensanalyse, zur Ermittlung aller für die Akquisition entscheidungsrelevanten Informationen.*“<sup>74</sup> Hauptziel einer „Due Diligence“ in all ihren unterschiedlichsten Ausprägungsformen liegt in der Reduzierung des unterschiedlichen Informationsstandes zwischen Käufer und Verkäufer<sup>75</sup>; Offenlegung der Informationen.<sup>76</sup> Die Verhandlungsparteien verpflichten sich dabei stets die Informationen vertraulich zu behandeln. Oft wird eine vertragliche Geheimhaltungs- und Unterlassungsvereinbarung in Form eines „Statement of Non-Disclosure“ getroffen.<sup>77</sup>

Auf die unterschiedlichen Möglichkeiten der Unternehmensbewertung und Kaufpreisermittlung wird hier nicht näher eingegangen. Auf Aspekte der kartellrechtlichen Prüfung wurde bereits in Punkt 2.1.1 und 2.1.2 hingewiesen.

Den Abschluss der Transaktionsphase bildet der Vertragsabschluss. Der Vorvertrag enthält die relevanten Vertragselemente und begründet eine Verpflichtung zum Abschluss des Hauptvertrags. Ein Nichtabschluss kann zu Schadenersatzansprüchen führen.<sup>78</sup> Mit der Unterzeichnung des Kaufvertrags (wird auch als „Signing“ bezeichnet) geben die Vertragsparteien zwei übereinstimmende Willenserklärungen zum Kauf bzw Verkauf des Unternehmens ab. Es entsteht somit eine schuldrechtliche Bindung.<sup>79</sup> Die Inhalte des Kaufvertrags weichen naturgemäß je nach Art und Umfang von der Transaktion ab. Es ist jedoch der Trend feststellbar, dass die Verträge immer komplizierter und ausgereifter werden und nur mithilfe von Experten durchgeführt werden können. Die Käufer wollen sich mit Zusicherungen und Garantien gegen Überraschungen absichern. Als Beispiel ist etwa die Mängelhaftung bei Unternehmenskäufen zu nennen.<sup>80</sup> Der tatsächliche Übergang des Unternehmens (Closing) erfolgt mit der dinglichen Übertragung aller Vermögensgegenstände. Bis zu diesem Zeitpunkt verbleiben die Unternehmensführung und das wirtschaftliche Risiko beim Verkäufer. In der Praxis wird häufig eine Rückwirkung der Transaktion

---

<sup>74</sup> Rockholtz, Marktwertorientiertes Akquisitionsmanagement (1999), 70.

<sup>75</sup> Vgl Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 123.

<sup>76</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 199.

<sup>77</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 196.

<sup>78</sup> Vgl Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 314.

<sup>79</sup> Vgl Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 185.

<sup>80</sup> Vgl Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 315 f.

auf einen vorangegangenen Zeitpunkt (meist der Beginn des Geschäftsjahres) zwischen den Parteien vereinbart.<sup>81</sup>

### 4.3 Post Merger Integration

Die Post Merger Integration bildet den Abschluss des Akquisitionsprozesses. Diese Phase wird oft auch als Vernetzung bezeichnet.<sup>82</sup> Es ist kein Geheimnis, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmenszusammenschlüsse in der Integrationsphase scheitert. Die wichtigsten Aspekte erfolgreicher Integration sollen hier kurz dargestellt werden, da diese immer bedeutender für die Erfolgsentwicklung zweier zuvor komplett unabhängiger Unternehmen sind.

#### 4.3.1 Begriff und Bedeutung

Für Integration gibt es wiederum viele Definitionen; im Wesentlichen geht es um „*die Schaffung einer Einheit aus mehreren zuvor separierten Elementen.*“<sup>83</sup> Im Bereich der Akquisitionen kann unter Integration „*die Einbindung des akquirierten Unternehmens in die strategische Informationsstruktur des gesamten Konzerns*“<sup>84</sup> gesehen werden. Wie beim Akquisitionsprozess gibt es auch im Bereich der Unternehmensintegration nicht das eine Erfolgsmittel. Es hängt von den betroffenen Unternehmen ab, welche Integrationsansätze die richtigen sind. Ausreichende Kommunikation schadet vermutlich niemals.

#### 4.3.2 Integrationsansätze und Integrationsprozess

Mithilfe der Integrationsansätze soll bestimmt werden mit welcher Intensität das erworbene Unternehmen ins Käuferunternehmen integriert werden soll. Je nach beabsichtigter Strategie werden drei idealtypische Integrationsansätze unterschieden:

Beim **Stand-alone-Ansatz** bleibt das erworbene Unternehmen weitgehend selbstständig. Die vorhandenen Strukturen bleiben bestehen. Für die Mitarbeiter ändert sich kaum etwas, außer in den oberen Führungsetagen, da das Finanz- und Berichtswesen natürlich in den Konzern eingebunden

---

<sup>81</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 185.

<sup>82</sup> Vgl. Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 318.

<sup>83</sup> Glaum/Hutzschenreuter, Mergers & Acquisitions (2010), 192.

<sup>84</sup> Sautter (1989), 257.

wird. Diesen Ansatz tätigte etwa die Bahnbau Wels bei der Übernahme der Universale Bau. Der Vorteil dieses Ansatzes liegt vor allem darin, dass sich die Mitarbeiter nicht mit neuen Anpassungen und Maßnahmen des Managements beschäftigen müssen, sondern sich voll und ganz auf ihre bisherigen Arbeitsbereich konzentrieren können. Es kommt somit zu keinem „Aufschrei“ der Mitarbeiter aufgrund unzähliger Veränderungen oder Befürchtungen des Arbeitsplatzverlustes. Als Nachteil seitens des Käufers ist das geringe Ausmaß der Synergiepotenziale zu nennen. Von Vorteil ist die geringe Integration jedoch dann, wenn das erworbene Unternehmen nicht den Erwartungen entspricht und wieder veräußert werden soll.<sup>85</sup>

Bei der **Absorption** erfolgt eine vollständige Integration des erworbenen Unternehmens in das Käuferunternehmen.<sup>86</sup> Dies stellt den schwierigsten und langwierigsten Integrationsprozess dar.<sup>87</sup> Für die Mitarbeiter des erworbenen Unternehmens bedeutet dies ein hohes Maß an zu erwartenden Veränderungen. Das Käuferunternehmen verfolgt bei der Absorption eine Strategie der Vereinheitlichung. Der Auftritt nach außen soll nur unter einem Konzernnamen erfolgen. Im Bereich der Werbung ist es einfacher eine Marke zu bewerben als viele kleinere.

Beim „**Best of Both-Ansatz**“ wird versucht die Stärken der beiden Unternehmen im neu entstehenden Gesamtunternehmen zusammenzuführen. Dieser Ansatz wird vor allem dann gewählt, wenn es sich um mehr oder weniger gleichberechtigte Unternehmen handelt.<sup>88</sup>

Mit dem Integrationsprozess sollte man möglichst früh, am besten gleich im Anschluss an die Due-Diligence, beginnen. So gut die Planungen des Integrationsprozesses auch sein mögen, viele Probleme stellen sich erst im Nachhinein nach erfolgter Übernahme heraus. Um diese Probleme so gering wie möglich zu halten, gilt es die richtigen Führungspersonen für eine erfolgreiche Integration zu finden.<sup>89</sup> In der Praxis hat sich die Rolle eines Chief Integration Officers (CIO) bewährt. Dieser ist für die gesamte Integration zuständig und für deren Erfolg verantwortlich. Je nach Unternehmensart und -größe kann es die unterschiedlichsten Strukturen und

---

<sup>85</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 194 f.

<sup>86</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 195.

<sup>87</sup> Vgl. Jansen, *Mergers & Acquisitions* (2008), 328.

<sup>88</sup> Vgl. Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 196.

<sup>89</sup> Glaum/Hutzschenreuter, *Mergers & Acquisitions* (2010), 207 f.

Organisationsformen hinsichtlich der Integration geben.<sup>90</sup> Diese sogenannten Träger der Integration haben unter anderem folgende Integrationsziele umzusetzen:

- Erarbeitung einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung
- Führungskräfte und Fachwissen im Unternehmen zu halten, denn ganz ohne qualifiziertem Personal des übernommenen Unternehmens werden die geplanten Maßnahmen nicht umgesetzt werden können
- Ausschöpfung der Wachstums- und Synergiepotenziale (zB gemeinsamer Einkauf)
- Stärkung des Marktauftritts (zB durch professionelle gemeinsame Werbeauftritte)
- Einhaltung des vorgegebenen Post Merger Zeitplans<sup>91</sup>

Wie bereits aufgelistet ist es wichtig, dass die strategische Ausrichtung gemeinsam mit den Entscheidungsträgern des übernommenen Unternehmens erfolgt. Schließlich weiß die Führungsriege des lukrierten Unternehmens selbst am besten, welche Bereiche und Prozesse verbesserungsfähig sind und wo die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens liegen.

### 4.3.3 Studien über Akquisitionserfolge

Studien zeigen, dass bis zu 70 % der Fusionen und Übernahmen scheitern.<sup>92</sup> Deshalb werden viele Maßnahmen in die Post Merger Integration gesetzt. Eine Studie von Möller beschäftigte sich mit dem Zusammenhang zwischen einer erfolgreichen Akquisition und der erfolgten Integration des erworbenen Unternehmens und kam zum Ergebnis dass *„je stärker die übernommene Gesellschaft in die übernehmende integriert wurde, umso erfolgreicher war die Übernahme.“*<sup>93</sup> Eine Studie von Jansen, welche 103 Unternehmenszusammenschlüsse zwischen 1994 und 1998 untersuchte, kam zu dem Ergebnis, dass nur 44 % der Unternehmen eine relative Umsatzsteigerung im Vergleich zur Branche gelang und lediglich 24 % der börsennotierten Unternehmen konnten eine Steigerung des Börsenwertes nach der Fusion erreichen. Synergieeffekte werden vor allem im Bereich der Kosten und nicht beim Wachstum als Ziel ausgerufen. Wachstumssynergien waren nur für 16 % der

---

<sup>90</sup> Hirt in CFO Aktuell, Die perfekte Post-Merger-Integration: Planungs- und Umsetzungsphase, 105 ff.

<sup>91</sup> Vgl Wirtz, Mergers & Acquisitions Management (2014), 294 f.

<sup>92</sup> Vgl Ricken et al, Die Kunst zwei Unternehmen zu vernetzen (2012), 98.

<sup>93</sup> Möller in Bamberger (Hrsg), Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland (1994), 302.

analysierten Unternehmen das Hauptmotiv, für gar nur 7 % war der Erwerb von Know-how entscheidend und lediglich 4 % fusionierten aufgrund der Erhöhung der Innovationskraft.<sup>94</sup>

Als Erfolgsfaktor einer Fusion gilt eine schnelle Führungsstruktur statt Kultur. Entscheidungen müssen schnell getroffen werden. Auf die Frage warum Fusionen scheiterten, nannten rund 31 % der Befragten die unzureichende Einbindung der Mitarbeiter, 27 % sprachen sich für unzureichende Kommunikation aus und 19 % machten eine schlechte Planung für das Scheitern verantwortlich.<sup>95</sup>

## 5 Auswahl analysierter Unternehmen – Kurzzvorstellung

Bei der Auswahl der Unternehmen habe ich darauf geachtet, dass es sich um österreichische Unternehmen handelt, die aus den unterschiedlichsten Branchen stammen und in den letzten Jahren ein enormes Umsatzwachstum aufweisen konnten. Folgende Unternehmen wurden beurteilt: Palfinger AG, Universale Bau GmbH, welche von der Bahnbau Wels GmbH im Jahr 2013 übernommen wurde, die OMV AG und die Erste Group Bank AG. Mit diesen Sparten werden die Branchen Industrie, Öl- und Gasindustrie, Bau und Banken- und Finanzdienstleistungen abgedeckt. Mit Vertretern der Firmen Palfinger AG, Universale Bau GmbH und Bahnbau Wels GmbH konnte ich persönliche Gespräche führen. Der Fokus wird daher auch bei diesen Unternehmen liegen. Bei der OMV AG und Erste Group Bank AG stammen die Informationen, Daten und Fakten ausschließlich aus deren Homepages und Geschäftsberichten. Eine Auflistung einiger Kennzahlen der letzten 15 Jahre der Firmen Palfinger AG, OMV AG und Erste Group Bank AG findet sich im Anhang.

### 5.1 Palfinger AG

Die Palfinger AG mit Sitz in Bergheim bei Salzburg ist ein österreichisches Vorzeigeunternehmen, welches Weltmarktführer im Bereich der LKW-Knickarmkrane ist. Mittlerweile deckt das Produktportfolio nahezu alle Segmente im Bereich der Hebetchnik ab. Mit über 8.000 Mitarbeitern wurde im Jahr 2014 erstmals ein Umsatz von mehr als 1 Mrd Euro erzielt. Zum Vergleich waren es im Jahr 2002 „erst“ rund 2.000 Mitarbeiter und ein Umsatz von 306 Mio Euro. Diese Zahlen geben

---

<sup>94</sup> Vgl Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 338.

<sup>95</sup> Vgl Jansen, Mergers & Acquisitions (2008), 338 f.

einen ersten Einblick des enormen Wachstums der letzten 15 Jahre, welches sowohl organisch als auch anorganisch erfolgte.

## 5.2 Universale Bau GmbH

Die Universale Bau GmbH ist ein mittelständisches österreichisches Bauunternehmen, welches im gewerblichen Gleisbau tätig ist. Mit rund 100 Mitarbeitern wurde im Jahr 2012 ein Umsatz von rund 25 Mio Euro erwirtschaftet.<sup>96</sup> Dieses Unternehmen habe ich deshalb ausgewählt, weil es bereits zweimal von anderen Baufirmen aufgekauft wurde (2002 und 2013) und sich dadurch der Integrationsprozess und die unterschiedlichen Strategien bei diesen Übernahmen sehr gut darstellen lassen.

## 5.3 Bahnbau Wels GmbH

Die Bahnbau Wels GmbH mit Sitz in Wels ist Teil der Rhomberg Sersa Rail Group, die ihrerseits seit 2012 durch den Zusammenschluss der österreichischen Rhomberg Rail Holding und der Schweizer Sersa Rail Group in dieser Form besteht. Zur BBW zählen die Tochterunternehmen Bittner Bahn und Gleisbau GmbH, Rhomberg Gleisbau GmbH, Rhomberg Fahrleitungen GmbH und seit Juli 2013 eben auch die Universale Bau GmbH.<sup>97</sup> Von Größe und Umsatz ist die BBW mit der Universale Bau GmbH vergleichbar, wobei die Universale aufgrund des gewerblichen Gleisbaus über mehr Mitarbeiter verfügt. Das Tätigkeitsfeld der BBW umfasst den maschinellen Gleisbau (zB Stopf-, Planier- und Verdichtarbeiten an Gleis und Weichenneulagen). Der Hauptkunde der BBW ist wie auch bei der Universale die ÖBB. Neben dem Hauptmarkt Österreich gibt es immer wieder Auslandseinsätze, etwa in Deutschland, Norwegen, Frankreich, Rumänien oder der Türkei.<sup>98</sup>

## 5.4 OMV AG

Die OMV AG zählt mit einem Konzernumsatz von rund 36 Mrd Euro und einem Mitarbeiterstand von rund 25.000 im Jahr 2014 zu den größten börsennotierten Unternehmen in Österreich.<sup>99</sup> Das

---

<sup>96</sup> Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>97</sup> <http://www.bbw.at/wir-ueber-uns/bbw-bahnbau-wels-gmbh>

<sup>98</sup> Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

<sup>99</sup> OMV Geschäftsbericht 2014, 172.

Unternehmen erlebte in den letzten Jahren einen rasanten Aufstieg. Unter anderem betrieb die OMV rund 11.000 Tankstellen in elf Ländern. Im Jahr 2004 erwarb die OMV mit 51 % die Mehrheit am rumänischen Öl- und Gaskonzern Petrom und stieg somit zum Marktführer in Mittel- und Osteuropa auf.<sup>100</sup> Im Jahr 2002 betrug der Konzernumsatz rund 7 Mrd Euro, wovon 57 % in Österreich erwirtschaftet wurden.<sup>101</sup> Bis zum Jahr 2014 verfünffachte sich der Umsatz auf knapp 36 Mrd Euro, wobei der Umsatzanteil Österreichs nur noch 25 % betrug.<sup>102</sup> Wichtigster ausländischer Markt ist nach wie vor Deutschland, jedoch dicht gefolgt von der Türkei. Als Aktionär der OMV AG verdient der österreichische Staat kräftig mit und hat daher großes Interesse am Erfolg der OMV.<sup>103</sup>

## 5.5 Erste Group Bank AG

Die Erste Group wurde 1819 als die „Erste österreichische Spar-Casse“ gegründet. Im Jahr 1997 erfolgte der Gang an die Wiener Börse mit der Strategie ihr Retailgeschäft in Zentral- und Osteuropa auszuweiten. Heute ist die Erste Group eine der größten Finanzdienstleister in Osteuropa, gemessen an Kundenanzahl und Bilanzsumme. Im Jahr 2000 fasste die Erste Bank mit dem Erwerb von 52 % der Česká Sporitelna A.S. in Tschechien Fuß.<sup>104</sup> Durch den Erwerb der restlichen 19,99 % an der Slovenská sporitelna im Jänner 2005 stößt die Erste Bank in der Slowakei zu den 10 größten Retailbanken Europas vor.<sup>105</sup> Mit dem Kauf von 61,88 % der Banca Comerciala Romana S.A., die größte Bank Rumäniens war man nun auch in Rumänien stark vertreten.<sup>106</sup> Weiters gibt es Filialen in Ungarn, Kroatien und Serbien. Heute zählt die Erste Group mit rund 15,8 Mio Kunden, 46.600 Mitarbeitern in 7 Ländern zu einer der führenden Finanzdienstleister im östlichen Teil der EU.<sup>107</sup>

---

<sup>100</sup> OMV Geschäftsbericht 2004, 3.

<sup>101</sup> OMV Geschäftsbericht 2002, 95 und 39.

<sup>102</sup> OMV Geschäftsbericht 2014, 172 und 59.

<sup>103</sup> OMV Geschäftsbericht 2014, 39.

<sup>104</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2000, 8.

<sup>105</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2005, 30.

<sup>106</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2005, 2 f.

<sup>107</sup> <http://www.erstegroup.com/de/Investoren/Berichte#X393237373738393632>. (26.12.2015).

## 6 Einblick in die Praxis – Strategien

Diese Unternehmen haben natürlich die unterschiedlichsten Strategien, die zumeist im Unternehmensleitbild ersichtlich sind bzw in den Geschäftsberichten immer wieder vorkommen. Vor allem bei den börsennotierten Unternehmen lässt sich feststellen, dass diese Unternehmen immer auf Wachstum ausgerichtet sind.

### 6.1 Palfinger AG

Bei Palfinger setzt man auf die drei strategischen Säulen **Innovation**, **Internationalisierung** und **Diversifikation**. Auf der Homepage finden sich die Strategien unter der Rubrik „Vision und Mission“.<sup>108</sup>

*„**Innovation** ist das Ergebnis unserer Leidenschaft für die ständige Verbesserung von Produkt, Prozess und Organisation. Innovationen sichern PALFINGER die Marktführerschaft und eröffnen neue Anwendungsfelder, die die Geschäftsbasis verbreitern.“*

*„**Internationalisierung** sichert unseren Kunden auf allen Kontinenten marktkonforme Produkte und unserem Unternehmen die maximale Unabhängigkeit von regionalen Konjunkturschwankungen. Gleichzeitig werden neue Wachstumspotenziale erschlossen.“*

*„**Diversifikation** ermöglicht uns die Unabhängigkeit von branchenspezifischen Schwankungen, generiert zusätzlich Wachstums- und Cross-Selling-Potenziale und garantiert unseren Vertriebspartnern ein optimiertes Produktportfolio.“<sup>109</sup>*

Auf diese drei Säulen setzte Palfinger bis ins Jahr 2009 – dann kam die Finanzkrise und mit ihr auch eine leichte Anpassung der strategischen Säulen. Anstatt der Diversifikation rückte die Flexibilisierung in den Vordergrund:

*„**Flexibilisierung** ermöglicht uns, jeglichen Marktentwicklungen durch rasche Anpassung unserer Ressourcen und Kapazitäten zu entsprechen und damit unseren Geschäftserfolg auch in Zeiten hoher Volatilität abzusichern.“<sup>110</sup>*

---

<sup>108</sup> Homepage Palfinger <https://www.palfinger.ag/de/ueber-uns/vision/strategie-und-ziele>

<sup>109</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2009, 6.

<sup>110</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2010, 3.



Die Finanzkrise zeigte dem Unternehmen, dass es flexibler agieren muss, um im Wettbewerb bestehen zu können. Die Märkte wurden unsicherer und waren kaum noch planbar. Zudem hatte Palfinger bereits eine breite Produktpalette erreicht, womit die Diversifikation keine entscheidende Rolle mehr spielte. Ab diesem Zeitpunkt wurde nur noch in Randgebieten die Produktpalette angepasst. Nun ist man bei der Produktpalette dort angelangt, wo man hinwollte.<sup>111</sup>

Diese Flexibilisierung spiegelt sich auch in den Akquisitionstätigkeiten und Kooperationen der letzten Jahre wieder. Palfinger setzt vermehrt auf lokale Wertschöpfung. Die Produktion soll also auf jenen Märkten (Ländern) erfolgen wo die Produkte von Palfinger verkauft werden und nicht wie früher üblich in Österreich. Herr Gruböck nannte in diesem Zusammenhang immer wieder den Ausdruck des lokalen „footprint“ (Fußabdruck)<sup>112</sup>. Mit dieser Strategie punktet Palfinger gleich doppelt. Wird die Wertschöpfung vor Ort erzielt, dann ist Palfinger von politischen Sanktionen (zB Sanktionen der EU gegen Russland) nicht betroffen und zudem wird ein weiteres Risiko, nämlich das Währungsrisiko ausgeschaltet. Nicht zu vergessen ist, dass dadurch auch viele Wege und Transportkosten erspart bleiben und bei einer Produktion vor Ort die Lieferzeiten in den Hintergrund geraten. Es ändert sich die gesamte Logistik. Als Beispiel nannte Herr Gruböck etwa Russland. Der russische Markt ist für Europa derzeit tot. Da Palfinger schon vor Jahren in russische Firmen investierte und vor Ort produziert, hat man nun in gewissen Produktbereichen einen Marktanteil von 80 %.

Darüber hinaus soll auch die F&E im jeweiligen Markt erfolgen, um den Kundenwünschen am besten entsprechen zu können. Das Produkt wird also dem jeweiligen Markt angepasst. In den GUS-Staaten sind etwa andere Produkte gefragt, als in Österreich. Diese Produkte müssen technologisch nicht alles können, da die Kunden zumeist nur einen Bruchteil der Anwendungsmöglichkeiten des Produktes nutzen.

Ein weiteres Ziel war es in allen Produktbereichen in die Top 3 zu kommen, denn als Weltmarktführer muss man unter den drei Firmen mit den höchsten Marktanteilen vertreten sein;

---

<sup>111</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>112</sup> [http://dict.leo.org/ende/index\\_de.html#/search=footprint&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on](http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=footprint&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on) (28.12.2015).

Nummer 5 oder 6 zu sein ist unzureichend, da Palfinger den Markt entwickeln will und neu Akzente setzen möchte. Man möchte nicht nur Mitläufer sein. Dieses Ziel wurde bereits weitgehend erreicht.<sup>113</sup>

## 6.2 OMV AG

OMV – Mehr bewegen. Die OMV hat in der österreichischen Industrielandschaft in gewisser Hinsicht eine „Sonderstellung“. Einerseits ist die Republik Österreich mit einem Anteil von rund 31,5 % über die ÖBIB<sup>114</sup> (Österreichische Bundes- und Industriebeteiligungen GmbH, frühere ÖIAG) an der OMV beteiligt und sogleich ihr größter Einzelaktionär, andererseits ist wohl kaum ein österreichisches Unternehmen derart von der internationalen Entwicklung der Märkte abhängig wie die OMV. Alleine die Entwicklung des Rohölpreises bzw des Wechselkurses von Euro und Dollar hat enorme Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit. Dies lässt sich etwa anhand des Rohölpreises verdeutlichen. Lag dieser im Juli 2008 noch auf einem Rekordhoch von rund 146 US Dollar, so sank er bis Ende Dezember 2008 auf unter 40 US Dollar.<sup>115</sup> Im Gegensatz zu Palfinger ist die Strategie bei der OMV nicht so stark ausgeprägt und für den Laien auf den ersten Blick nicht erkennbar. 2011 präsentierte die OMV eine überarbeitete Strategie auf den Säulen „Wachstum – Integration – Veränderung – Performance; die **Strategie 2021: Profitables Wachstum** durch:<sup>116</sup>

- Wachsenden Upstream-Bereich
- Integriertes Gasgeschäft
- Restrukturiertes Downstream Öl-Geschäft und
- Performance-Verbesserung im gesamten OMV Konzern

2004 war ein wichtiges Jahr für die OMV. Es kam zu einer Neustrukturierung in eine Management-Holding und man wurde mit 51 % Mehrheitseigentümer der rumänischen Petrom.<sup>117</sup> Im Jahr 2006 erfolgte mit dem Erwerb von 34 % an der türkischen Petrol Ofisi der nächste Schritt auf dem Weg

---

<sup>113</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015

<sup>114</sup> <http://www.obib.co.at/die-obib/factsfigures/>

<sup>115</sup> <http://www.finanzen.at/rohstoffe/oelpreis>

<sup>116</sup> [http://www.omv.at/portal/01/at/omv\\_at/Ueber\\_OMV/Konzerninformation/OMV\\_Strategie\\_2021](http://www.omv.at/portal/01/at/omv_at/Ueber_OMV/Konzerninformation/OMV_Strategie_2021) (29.12.2015)

<sup>117</sup> OMV Geschäftsbericht 2004, 2.

zur klaren Nummer 1 in Mitteleuropa.<sup>118</sup> Die OMV setzt weiterhin auf organisches Wachstum, unterstützt durch Akquisitionen.

Im Jahr 2006 sollte mit dem Verbund fusioniert werden und ein integrierter europäischer Energiekonzern entstehen. Dabei sollten Synergien zwischen Erdgas und Strom genutzt werden. Diese Idee scheitert jedoch an der österreichischen Politik.<sup>119</sup> Ein ähnliches Problem wie damals findet sich zu Jahresende 2015 wieder in den Medien. Im Mittelpunkt steht diesmal die OMV-Tochter Gas Connect, an der die OMV Anteile abgeben möchte. In politischen Lagern ist zum Teil vom Ausverkauf der OMV die Rede.<sup>120</sup> Dieses Beispiel soll nur verdeutlichen, dass es für die noch immer teilverstaatlichte OMV schwierig ist strategische Entscheidungen alleine treffen zu können.

Im Jahr 2014 verkaufte die OMV ihre 45 %ige Beteiligung der Raffinerie Bayernoil an Varo Energy B.V. und setzte damit die Vorgabe aus dem Jahr 2011 erfolgreich um.<sup>121</sup> Ziel war es damals aufgrund der geringeren Nachfrage nach Erdölprodukten den Refining Bereich zu restrukturieren und aus Veräußerungen rund 1 Mrd Euro zu lukrieren.<sup>122</sup> Somit wurde die geplante Verringerung im Raffineriegeschäft erfolgreich abgeschlossen.

### 6.3 Erste Group Bank AG

In jeder Beziehung zählen die Menschen – gegenüber den Privat- und Geschäftskunden herrscht größte Anerkennung und Respekt. Mit dem Gang an die Wiener Börse im Jahr 1997 legte die Erste Bank ihre Strategie fest, die sich auf drei Schwerpunkte stützt:<sup>123</sup>

1. Das Kerngeschäftspotential ausschöpfen und das Ergebnisverbesserungsprogramm implementieren,
2. die Position als Spitzeninstitut des Sparkassensektors ausbauen
3. **einen neuen Kernmarkt in Zentraleuropa etablieren.**

---

<sup>118</sup> OMV Geschäftsbericht 2006, 11.

<sup>119</sup> <http://derstandard.at/2456010/Fusion-OMV-Verbund-geplatzt>

<sup>120</sup> <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/4895715/OMV-sucht-Finanzinvestoren-fur-Gasnetztochter>

<sup>121</sup> OMV Geschäftsbericht 2014, 53.

<sup>122</sup> OMV Geschäftsbericht 2011, 3.

<sup>123</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 1998, 8 f.

Ziel ist es in Bezug auf Zentraleuropa von Österreich aus eigenständig einen internationalen Konzern zu führen und auszubauen.<sup>124</sup> Im Geschäftsbericht von 1997 lautete der Titel: „*Der Aufbau einer führenden supra-regionalen Filialbank in Zentraleuropa.*“<sup>125</sup> Von Anfang an definierte die Erste Group die Nachbarländer in Zentraleuropa als ihren erweiterten Heimmarkt. Dieser umfasst Tschechien, Slowakei, Ungarn, Kroatien und Slowenien. Der Ausbau der Erste Bank in Zentraleuropa soll durch Akquisitionen und organisches Wachstum erreicht werden. In den genannten Ländern soll ein Marktanteil von rund 20 % erreicht werden.<sup>126</sup> Nach rund 6-jähriger Tätigkeit zog sich die Erste Bank Group AG im Jahr 2013 nun endgültig aus der Ukraine zurück. Die ukrainische Tochterbank wurde um ca 63 Mio Euro an die PUJSC FIDOBANK verkauft. Dieser Verkauf steht im Einklang mit der Strategie der Erste Group sich auf das Kundengeschäft im östlichen Teil der Europäischen Union zu fokussieren. Bei der Ukraine war und ist ein EU-Beitritt nicht abzusehen.<sup>127</sup>

## 7 Mittelfristige und strategische Zielsetzungen

Unter diesem Aspekt soll auf die schon in der Vergangenheit vorgenommenen strategischen Ziele und ihre Umsetzung Bezug genommen werden. Es wird geprüft, ob die Ziele erreicht wurden bzw. worin die Gründe lagen, warum diese nicht erreicht werden konnten. Als Informationsquelle dienen hier vor allem die Geschäftsberichte aus der Vergangenheit.

### 7.1 Palfinger AG

Im Geschäftsbericht von 2003 nannte der damalige Vorstandsvorsitzende von Palfinger, Wolfgang Anzengruber als mittelfristiges Ziel in den kommenden drei Jahren ein Umsatzwachstum von 40 % zu erreichen. Dies sollte sowohl durch organisches Wachstum als auch in Form von Akquisitionen gelingen. Ertragsseitig sollte eine Steigerung der EBIT-Marge in allen Produktgruppen erfolgen.<sup>128</sup>

---

<sup>124</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2001, 10.

<sup>125</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 1997, Titelseite.

<sup>126</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2002, 32.

<sup>127</sup> <http://www.erstegroup.com/de/Presse/Presseaussendungen/Archiv/2013/4/30/Finalisierung-Verkauf-Erste-Bank-Ukraine>

<sup>128</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2003, 13.

Dieses Ziel wurde im Bereich des Umsatzes mehr als nur erreicht. Vom Jahr 2003 ins Jahr 2006 gab es einen Umsatzsprung von rund 75 % bzw. in Zahlen von rund 334 Mio Euro auf 585 Mio Euro. Dies konnte vor allem durch interne Kapazitätserweiterungen und weiteren Zukäufen (2004 deutscher Hubarbeitsbühnenhersteller BISON und 2005 britischer Ladebordwandhersteller Ratcliff Tail Lifts Ltd.) erreicht werden. Die EBIT-Marge legte ebenso deutlich zu, und zwar von 7,7 % im Jahr 2003 auf 13,2 % im Jahr 2006. Im Jahr 2007 erreichte die EBIT-Marge den bis dato nicht mehr erreichten Rekordwert von 14,3 % bzw einen EBIT von fast 100 Mio Euro.<sup>129</sup> Aus Sicht der Aktionäre ist es wichtig den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern und eine angemessene Dividendenausschüttung durchzuführen, diese Kriterien nannte der damalige Finanzvorstand, Eduard Schreiner im Jahr 2003.<sup>130</sup> Im Geschäftsjahr 2014 wiederholen sich diese Worte. Nach wie vor ist das Ziel rund ein Drittel des Jahresgewinns an die Aktionäre als Dividende auszuschütten was idR auch geschieht.<sup>131</sup>

Im Jahr 2012 definierte Palfinger strategische Ziele bis zum Jahr 2017. Es wurde als Ziel die Umsatzverdoppelung (1,8 Mrd Euro) bis 2017 angestrebt, wofür man ein Maßnahmenpaket erarbeitete. Die Umsätze sollen dabei jeweils zu je einem Drittel aus den Marktsegmenten EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika und Australien) Nord- und Südamerika sowie dem Marktsegment Asien samt Indien, GUS und Pazifik stammen.<sup>132</sup> Oberstes Ziel bleibt jedoch nachhaltig profitables Wachstum zu erreichen. Das Ziel von Palfinger ist es wieder in den Bereich der 2stelligen EBIT-Margen zu kommen. Herr Gruböck ist zuversichtlich die angestrebte Umsatzverdoppelung erreichen zu könne, wenn sich die Märkte nicht dramatisch ändern. Es bestehen nach wie vor ausreichend Kapazitäten und mit den getätigten Akquisitionen aus den Jahren 2013 und 2014 ist das Potenzial noch nicht vollständig ausgeschöpft. Ende November 2015 folgte etwa der Spatenstich für den Ausbau des Stahlwerks in Bulgarien und auch die 2015 neu eröffnete Firmenzentrale in Bergheim bietet nun genügend Platz und ist technisch auf den neuesten Stand.<sup>133</sup> Rentabilität ist wichtiger als Wachstum. Als weiteres großes Ziel soll China zum zweiten Heimmarkt werden. Dies soll vor allem mithilfe des JV Partner SANY gelingen.<sup>134</sup>

---

<sup>129</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2003, 3. bzw. Palfinger Geschäftsbericht 2007, 2.

<sup>130</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2003, 14.

<sup>131</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2014, 27.

<sup>132</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2013, 16.

<sup>133</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015

<sup>134</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2014, 20.

## 7.2 OMV AG

Im Jahr 2006 bekannte sich die OMV in ihrem veröffentlichten Geschäftsbericht zu konkreten mittelfristigen Zielen, die bis zum Jahr 2010 erreicht werden sollten. Mit der Finanzkrise 2008/09 wurde damals natürlich nicht gerechnet. Diese machte es jedoch nahezu unmöglich die gesetzten Ziele zu erreichen. Unter anderem sollte die tägliche Öl- und Erdgasproduktion von 324.000 auf 500.000 boe (100.000 davon durch Akquisitionen) gesteigert werden; erreicht wurden im Jahr 2010 lediglich 318.000. Im Geschäftsbericht von 2014 ist nun als mittelfristiges Ziel eine Tagesproduktion von 500.000 boe festgelegt.<sup>135</sup> Die jährliche Raffineriekapazität sollte mithilfe von Akquisitionen auf 50 Mio Tonnen verdoppelt werden; erreicht wurden im Jahr 2010 lediglich 24,5 Mio Tonnen.<sup>136</sup>

## 7.3 Erste Group Bank AG

Mit dem Gang an die Wiener Börse im Jahr 1997 wurde zugleich der Grundstein für die Erweiterung in Zentraleuropa und später in Osteuropa gelegt. Im Jahr 2004 benannte die Bank Maßnahmen, wodurch das Ziel der Ertragssteigerung bis zum Jahr 2008 in allen Geschäftsbereichen erreicht werden sollte. Dieses sogenannte Group Performance Model sollte die Potentiale für mögliche Synergien aufzeigen und ein internes und externes Benchmarking durchführen.<sup>137</sup> Im Geschäftsbericht von 2007 ist von Erfolgen dieses Group Performance Models zu lesen, in Bereichen wo ein gemeinsamer Einkauf sinnvoll ist, wurde dieser über die Länder hinweg durchgeführt (zB im IT-Bereich).<sup>138</sup> Seit 2005 ist es das Ziel der Erste Group Bank AG die Dividende um real 10 % jedes Jahr zu erhöhen und keine fixe Ausschüttungsquote festzulegen, jedoch nur, wenn die gesetzten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden.<sup>139</sup> Nimmt man den Umkehrschluss dieser Aussage, dann dürfte die Erste Group in den letzten Jahren, die in sich gesteckten Ziele nicht erreicht haben, da die Dividende je Aktie im Jahr 2007 mit 0,75 Euro ihren

---

<sup>135</sup> OMV Geschäftsbericht 2014, 14.

<sup>136</sup> OMV Geschäftsbericht 2006, 17 ff. bzw OMV Geschäftsbericht 2010, 3.

<sup>137</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2004, 3 ff.

<sup>138</sup> Erste Bank Geschäftsbericht 2007, 81.

<sup>139</sup> Erste Group Geschäftsbericht 2009, 30-

Höchststand erreicht hat und danach stetig sank bzw 2011 und 2014 wurde keine Dividende an die Aktionäre ausgeschüttet.<sup>140</sup>

## 8 Joint Venture zwischen Palfinger und SANY

### 8.1 Entstehungsgeschichte, Hintergrundinformation

Um in China Krane erzeugen zu können, bedarf es aus rechtlichen Gründen eines lokalen Partners. Palfinger musste also einen Partner finden, wenn man aktiv in China Krane produzieren wollte.<sup>141</sup> Bereits seit 2011 gab es Verhandlungen mit dem chinesischen Baumaschinenhersteller SANY (Umsatz 2011 von rund 13,3 Mrd USD).<sup>142</sup> Zuvor schaute sich Palfinger auf den chinesischen Baumaschinenmarkt um und machte Markt- und Wettbewerbsanalysen. Es war jedoch schnell klar, dass für eine Partnerschaft nur SANY in Frage kommen würde. SANY war nämlich das einzig privat geführte Unternehmen. All die anderen Unternehmen waren entweder komplett verstaatlicht oder der chinesische Staat war Mehrheitseigentümer.<sup>143</sup> SANY scheint ein idealer Partner für Palfinger zu sein; die Unternehmensphilosophie und die Strukturen ähneln einander. SANY steht so wie Palfinger mehrheitlich im Familienbesitz (Liang Wengen hält rund 51,1 % an SANY). Beide Unternehmen haben in den letzten Jahren enormes Wachstum erreicht ohne dass die Ertragskraft darunter gelitten hat. Sowohl Palfinger als auch SANY investieren viel in Forschung und Entwicklung und für beide Unternehmen ist Innovation sehr wichtig. SANY investiert rund 7 % des Umsatzes jährlich in Forschung und Entwicklung (Palfinger rund 2 %), jedoch ist zu ergänzen, dass es in China eine 5 %ige Steuerfreiheit gibt, wenn ein Unternehmen mehr als 5 % des Umsatzes in F&E steckt.<sup>144</sup>

Das Besondere an diesem JV besteht wohl auch darin, dass es eine im Mai 2014 abgeschlossene, gegenseitige Kapitalverflechtung von Palfinger und Sany gibt. Sany ist mit einem Aktienanteil von 10 % an Palfinger beteiligt und im Gegenzug beteiligte sich Palfinger mit 10 % am Grundkapital

---

<sup>140</sup> Erste Group Geschäftsbericht 2014, 3.

<sup>141</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>142</sup> <http://www.palfinger-sany.com/psv/-/media/PSV/Documents/Palfinger%20Sany/palfinger-sany-company-presentation.pdf?la=en>

<sup>143</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>144</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

der SANY Automobile Hoisting Machinery Co Ltd, welche von der Größe mit Palfinger vergleichbar ist.<sup>145</sup> Die Familie Palfinger ist nach wie vor der größte Einzelaktionär von Palfinger und hält nun einen Anteil von 59 Prozent.<sup>146</sup> Diese Kapitalverflechtung ist ein Signal an die Aktionäre. Palfinger und SANY streben eine sehr lange und erfolgreiche Partnerschaft an.<sup>147</sup>

## 8.2 Die beiden JV aus strategischer Sichtweise

Der Markt in Europa ist aus Sicht von Palfinger gesättigt, es gibt kaum noch Wachstumspotenzial, falls doch bewegt man sich maximal in 1-3 Prozentpunkten des Umsatzes.<sup>148</sup> Der chinesische Markt hat hingegen unglaubliches Wachstumspotenzial. Das Wirtschaftswachstum beträgt immer noch 6 bis 7 Prozent jährlich, weit über dem europäischen Niveau von rund 1 bis 2 Prozent.<sup>149</sup> Es gibt in China viele Infrastrukturprojekte, die in den nächsten Jahren umgesetzt werden sollen. Mit den Produkten von SANY kann Palfinger nun die komplette Produktpalette im Hebebereich anbieten. Bisher musste man den Bereich der „schweren“ Mobilkräne Konkurrenten wie Liebherr, Terex, Grove oder Faun überlassen.

Zwischen SANY und Palfinger wurden zwei JV gegründet, bei denen jedes Unternehmen mit jeweils 50 % beteiligt ist. Das JV Sany Palfinger SPV Equipment Co. Ltd produziert und verkauft in China Produkte von Palfinger (LKW-Knickarmkrane). Im Jahr 2015 möchte das JV SANY Palfinger rund 5.000 LKW-Knickarmkrane in China produzieren und verkaufen, zwei Jahre später sollen es bereits 10.000 Stück sein.<sup>150</sup> Palfinger Sany International Mobile Cranes Sales GmbH mit Sitz in Salzburg vertreibt Mobilkräne von SANY in Europa und den GUS-Staaten. Bei einem ersten Großauftrag im Wert von 6,4 Mio USD im November 2014 für ein türkisches Bauunternehmen, welches in Äthiopien Eisenbahnsysteme herstellte, konnte das JV Palfinger SANY erstmals die gesamte benötigte Produktpalette (LKW Knickarmkrane, Mobilkräne, Betonpumpen) aus einer Hand liefern. Bis auf einen einzigen chinesischen Mitbewerber (XCMG) kann so eine komplette Produktpalette im Hebe- und Baumaschinenbereich kein Mitbewerber anbieten. Dies sichert

---

<sup>145</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2014, 10.

<sup>146</sup> Palfinger Geschäftsbericht 2014, 27.

<sup>147</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>148</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>149</sup> <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm#indicator-chart> (02.01.2016).

<sup>150</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.



Palfinger einen ungeheuren Wettbewerbsvorteil. Als nächster Schritt möchte das JV Palfinger SANY auf dem türkischen Markt Fuß fassen, denn die Türkei ist bekannt für eine Vielzahl von Hoch- und Tiefbauunternehmen mit internationaler Bedeutung. Dafür wurde auch ein Verbindungsbüro in Istanbul eingerichtet. Die Türkei ist ein interessanter Zukunftsmarkt für das JV.<sup>151</sup>

## 9 Exkurs: Bahnbau Wels GmbH kauft Universale Bau GmbH

Am 19. Juni 2013 stellte die Alpine Bau GmbH, seit 2002 die Eigentümerin der Universale Bau GmbH, einen Insolvenzantrag.<sup>152</sup> Nicht einmal einen Monat später kaufte die Bahnbau Wels GmbH die Universale Bau GmbH. Die Zeit zwischen diesen beiden Ereignissen war für die rund 100 Mitarbeiter der Universale von großer Ungewissheit geprägt. Dieser Beitrag soll entgegen der theoretischen Darstellung des 4. Punktes „Strategische Planung von Akquisitionen“ zeigen, was alles passiert und zu tun ist, wenn ein Tochterunternehmen aus der Insolvenz der Konzernmutter heraus übernommen wird. Die sonst üblichen Phasen und Prozesse können alleine schon aus zeitlichen Gründen nicht wahrgenommen werden. Ich hatte die Gelegenheit sowohl mit dem Geschäftsführer der BBW, Herrn Ing. Oswald Ortner (Käufer) als auch mit dem jetzigen Geschäftsführer und damaligen Bereichsleiter der Universale Bau, Herrn Ing. Jürgen Beran (akquiriertes Unternehmen) zu sprechen.

### 9.1 Transaktionsprozess nach der Insolvenz der Konzernmutter

Auf die Frage wie er die Zeit kurz vor der Insolvenz der Alpine Bau erlebt habe, antwortete Herr Beran, dass er zu diesem Zeitpunkt im Urlaub befand und am Montag, dem 17. Juni 2013 auf den Weg nach Kroatien. Im Frühjahr gab es bereits wöchentlich Telefonkonferenzen mit den Verantwortlichen seitens der Alpine Bau. An diesem besagten Montag kam es wieder zu einer Telefonkonferenz, in der der damalige Geschäftsführer der Alpine, Herr Arnold Schiefer noch zugesichert habe, dass es weiter gehen wird und die Finanzierung der Alpine für die nächsten Monate gesichert sei. Einige Vertreter der FCC (spanischer Mutterkonzern und Eigentümer der

---

<sup>151</sup> Interview mit Herrn *Gruböck* (Palfinger) vom 23.12.2015.

<sup>152</sup> [http://www.ediktsdatei.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/suchedi?SearchView&subf=v&SearchOrder=4&SchuldnerS=Alpine&SDatArt1=DATEO&SDatWert3=17.06.2013&SDatWert4=19.06.2013&SDatWert1=&SDatWert2=&ftquery=&query=%28%5BSchuldnerS%5D%3D%28Alpine%29%29\\_%26\\_\\_17.06.2013\\_DATEO\\_19.06.2013\\_\(02.01.2016\).](http://www.ediktsdatei.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/suchedi?SearchView&subf=v&SearchOrder=4&SchuldnerS=Alpine&SDatArt1=DATEO&SDatWert3=17.06.2013&SDatWert4=19.06.2013&SDatWert1=&SDatWert2=&ftquery=&query=%28%5BSchuldnerS%5D%3D%28Alpine%29%29_%26__17.06.2013_DATEO_19.06.2013_(02.01.2016).)

Alpine Bau) seien in Wien gewesen und hätten die notwendigen Zugeständnisse gegeben. Zwei Tage später, am 19. Juni 2013 kam dann für alle überraschend der Insolvenzantrag. Zu diesem Zeitpunkt herrschte auf den Baustellen naturgemäß Hochbetrieb. Mit dem Zeitpunkt des Insolvenzantrags übernahm der Masseverwalter die laufende Geschäftsführung und somit konnte nur noch er auf die Konten der Universale Bau zugreifen, was seitens der Führungspersonen der Universale Bau im Nachhinein positiv beurteilt wurde. Somit wurde kein Geld mehr zweckentfremdet.<sup>153</sup>

Zurück zum Transaktionsprozess: Es gab mit der Geschäftsführung der Universale, Herrn Wissner, dem Masseverwalter und den potenziellen Käufern (Firma Hinteregger, Strabag, Porr, Habau) Gespräche über eine Übernahme der Universale Bau. In einem Bieterverfahren konnten jene Bauunternehmen, die Interesse an der Universale hatten ein Angebot abgeben. Die BBW gab ein bindendes Angebot samt der dafür notwendigen Bankgarantie ab; sie war jedoch der einzige Bieter und erhielt somit den Zuschlag. Die Tatsache, dass die BBW der einzige Bieter war, war auch für Herrn Ortner (Geschäftsführer BBW) überraschend. Für den Unternehmenskauf wurde ein Kredit aufgenommen, der noch laufend zu tilgen ist.<sup>154</sup>

Da die BBW der einzige Bieter war, erhielt sie natürlich auch den Zuschlag für die Universale Bau. Nun folgte per 29. Juli 2013 noch die Anmeldung des Zusammenschlusses bei der Bundeswettbewerbsbehörde in Wien. Diese hatte jedoch keine Einwände gegen den Zusammenschluss, womit das Durchführungsverbot mit Wirkung vom 27. August 2013 wegfiel.<sup>155</sup>

Im Nachhinein betrachtet lässt es sich vielleicht besser erklären, warum es für die Universale Bau nur ein Angebot gegeben hat. Bis auf die Mitarbeiter und die Auftragslage war so gut wie kein Vermögen (kaum Sachanlagevermögen, Geräte waren geleast) vorhanden. Lediglich das Wissen der Mitarbeiter und eine gute Auftragslage mit langfristigen Rahmenverträgen mit den ÖBB blieben übrig. Die potenziellen Käufer rechneten vermutlich damit, dass kein Unternehmen ein bindendes Angebot abgeben wird und sie somit „günstig“ zu neuen Aufträgen und den fachkundigen Mitarbeitern kommen.

---

<sup>153</sup> Vgl Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>154</sup> Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

<sup>155</sup> [http://www.bwb.gv.at/Zusammenschluesse/Zusammenschluesse\\_2013/Seiten/BWB\\_Z-2092.aspx](http://www.bwb.gv.at/Zusammenschluesse/Zusammenschluesse_2013/Seiten/BWB_Z-2092.aspx)

Der gesamte Transaktionsprozess wurde somit binnen knapp vier Wochen abgeschlossen. Im Vergleich dazu dauert bei einer „normalen“ Akquisition alleine die Transaktionsphase zwischen rund 30 und 50 Wochen (je nach Art und Umfang der Akquisition). Alleine im Jahr 2015 gab es in Österreich 5.126 Unternehmensinsolvenzen (2.016 davon konnten aufgrund fehlender Masse nicht eröffnet werden) mit Verbindlichkeiten in der Höhe von 2,4 Mrd Euro und mehr als 21.200 betroffenen Dienstnehmern.<sup>156</sup>

## 9.2 Integration der Mitarbeiter

Die Universale Bau GmbH wurde bereits im Jahr 2002 von der damaligen Alpine Mayreder Bau GmbH (später Alpine Bau GmbH) übernommen. Damals kam die Übernahme für die Mitarbeiter völlig überraschend. Auf die Frage wie damals die Integration der Mitarbeiter stattgefunden hat, gab es eine kurze aussagekräftige Antwort: „gar nicht“. Die Mitarbeiter der Universale wurden seitens der Alpine Bau weder räumlich integriert noch herzlich willkommen geheißen. Als Büros dienten ihnen Container, die als vorübergehendes Provisorium vorgesehen waren. Ein Umzug in ein Bürogebäude erfolgte erst Jahre später. Aussagen wie: *„Die Leute der Pleite gegangenen Universale wollen also jetzt bei der Alpine arbeiten“*<sup>157</sup> waren alltäglich. Die Kommunikation war äußerst schlecht, kommuniziert wurde nur das Allernötigste. De facto hat bis zur Insolvenz der Alpine im Jahr 2013 keine echte Integration stattgefunden.<sup>158</sup>

Nun, zwei Jahre nach dem Kauf der Universale durch die BBW, sprechen die Mitarbeiter ganz anders über ihren neuen Eigentümer. Aussagen wie es hätte uns nichts Besseres als die Pleite der Alpine passieren können, sind keine Seltenheit. Der Grund mag wohl auch darin liegen, dass sich die beiden Firmen schon zuvor sehr gut kannten und immer wieder Baustellen in Form von Arbeitsgemeinschaften gemeinsam abgewickelt haben. Der Grund für den Kauf der Universale lag fast ausschließlich am Personal. *„Ohne Personal wäre die Universale wertlos gewesen“*.<sup>159</sup> Bereits kurz nach der Insolvenz unterstützte die BBW die Universale Bau durch einen Einschuss beim

---

<sup>156</sup> Vgl. <https://www.ksv.at/pressemeldungen/pressekonferenz-ksv1870-zur-insolvenzstatistik-2015> (23.12.2015) Die größte Insolvenz in Österreich,

<sup>157</sup> Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>158</sup> Vgl. Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>159</sup> Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

Masseverwalter mit der Vereinbarung, dass das Geld vorgestreckt wird und dieses, sollte es nicht zum Kauf kommen an die BBW wieder zurückbezahlt wird.<sup>160</sup> Zum Glück kam es kurz nach der Insolvenz der Alpine zu Zahlungen des Bauherrn (ÖBB). Mit diesem Geld konnten die Löhne und Gehälter der Mitarbeiter bezahlt werden und das Personal blieb der Firma treu. Für die Mitarbeiter gab es genügend Angebote anderer Bauunternehmen (vor allem für Führungspersonal, Poliere, Techniker)<sup>161</sup>

In das Tagesgeschäft mischt sich die BBW nicht ein, bedeutende Entscheidungen werden selbstverständlich in Absprache zwischen der Universale und BBW getroffen. Es kommt regelmäßig zu Treffen. Telefonisch steht man immer in Kontakt. Da sich die Führungskräfte bereits seit über 20 Jahren kennen und schon viele Baustellen gemeinsam erfolgreich umgesetzt wurden, genießt die Universale großes Vertrauen seitens der BBW.<sup>162</sup> Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt darin, dass sich die beiden Firmen gut ergänzen und in der gleichen Branche (Gleisbau) tätig sind. Im Gegensatz zu früherer Führung unter der Alpine Bau werden Entscheidungen nun wesentlich schneller getroffen. Es herrscht nun auch eine ganz andere Führungskultur, als Mitarbeiter wird man wertgeschätzt. Bei der Alpine war die Universale nur „Gewinnbringer“; gab es Probleme oder mussten wichtige Entscheidungen getroffen werden, dann wurden diese meist zu spät getroffen und zuungunsten der Universale. So gab es in den letzten beiden Jahren vor der Insolvenz der Alpine bereits einen gewaltigen Investitionsstau. Die Universale hatte genügend Aufträge, konnte jedoch nicht alle bewältigen, da die notwendigen Geräte (zB Gleisbagger) nicht angeschafft wurden, es fehlte das Geld bzw hatten die Anliegen der Universale Bau nicht oberste Priorität. Mit dem neuen Eigentümer, der BBW funktioniert dies nun reibungslos und unkompliziert, es gibt kurze Entscheidungswege, denn der neue Eigentümer weiß, dass es im Gleisbau oft sehr schnell gehen muss, die Firmen müssen flexibel sein.<sup>163</sup>

*„Unser Erfolg basiert nicht nur auf dem Know-how und der langjährigen Erfahrung in dieser Branche – einen wesentlichen Teil tragen unsere Mitarbeiter bei, die durch ihr Engagement und ihren Einsatz Hervorragendes leisten!“<sup>164</sup>* Diese Meinung von Herrn Ortner wird im Unternehmen

---

<sup>160</sup> Vgl Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

<sup>161</sup> Vgl. Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>162</sup> Vgl Interview mit Herrn *Ortner* (BBW) vom 10.12.2015.

<sup>163</sup> Vgl. Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

<sup>164</sup> Homepage BBW (27.12.2015) <http://www.bbww.at/wir-ueber-uns/bbw-bahnbau-wels-gmbh>

auch gelebt. Man hat sich sehr um die Universale bemüht bzw. besser gesagt um das Personal der Universale. Sichtbar wird dies auch dadurch, dass bei der Universale so gut wie keine Mitarbeiterfluktuation in den letzten Jahren stattgefunden hat. Die Poliere verfügen über langjährige Gleisbauerfahrung und können deshalb das eigene Personal gut ausbilden. In Österreich gibt es den Lehrberuf „Gleisbaufacharbeiter“ nicht. Die Arbeiter müssen angelehrt werden. Meist handelt es sich um ehemalige Bauarbeiter, Maurer, Schlosser oder auch Elektriker. Das Wissen der erfahrenen, älteren Arbeiter und Poliere wird an die Jüngeren weitergegeben. Die Arbeitsbedingungen sind nicht gerade einladend, viel Nacharbeit, lange Arbeitszeiten während der Sommermonate und die Unsicherheit der Beschäftigung über die Wintermonate. Kurz gesagt, es zeichnet sich ein Facharbeitermangel im Gleisbau ab.<sup>165</sup>

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiterintegration zwischen BBW und Universale sehr gut funktioniert hat und große Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern beider Firmen besteht. Es gibt gegenseitig großes Vertrauen. Dies ist wohl auch auf die langjährige gute Zusammenarbeit zurückzuführen. Die früher gelebte Handschlagqualität findet nach wie vor statt und wird auch eingehalten. Seitens der Universale muss jetzt deutlich weniger Zeit für organisatorische Angelegenheiten eingeplant werden, weil die Abläufe koordinierter sind und daher schneller umgesetzt werden. Die gewonnene Zeit kann für das Kerngeschäft genutzt werden. Unnötige Bürokratievorgänge wurden abgebaut. Unter der Führung der Alpine waren die Entscheidungswege sehr komplex und langwierig, dies verschlimmerte sich noch einmal, als der spanische Mischkonzern FCC im Jahr 2006 Mehrheitseigentümer der Alpine wurde.

### **9.3 Erkenntnisse aus 2-jähriger Zusammenarbeit mit der BBW**

Im Bereich der operativen Geschäftstätigkeit profitiert sowohl die BBW als auch die Universale von der Übernahme. Durch die hohe Mitarbeiteranzahl und deren Kompetenz kann die Universale die BBW und deren Tochterunternehmen auf den Baustellen mit Fachpersonal unterstützend zur Seite stehen. Auf der anderen Seite verfügt die Universale durch die BBW nun über die notwendigen Geräte und Maschinen, um die Baustellen optimal abwickeln zu können. Ein weiterer nicht unwesentlicher Aspekt ist die Tatsache, dass die Kommunikationswege aufgrund der fachlichen Kompetenz im Gleisbau beider Unternehmen und deren Führungskräfte kürzer sind und

---

<sup>165</sup> Vgl. Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015.

die Anliegen gegenseitig auch verstanden werden. Mit dem Know-how beider Firmen bzw. zusammen mit der Konzernmutter Rhomberg ist es nun auch möglich als Komplettanbieter für Baustellen im Ausland aufzutreten und diese durchzuführen. So stellte etwa die Universale das Personal für eine Gleisbaustelle in Schottland bei der die Firma Rhomberg-Sersa Rail Auftragnehmer war. Die Mitarbeiter können dadurch Auslandserfahrungen sammeln und es ergeben sich viel mehr Betätigungsfelder und Perspektiven innerhalb der Rhomberg-Sersa Rail-Gruppe.<sup>166</sup>

## 10 Fazit

Egal um welche Unternehmensgröße oder Branche es sich bei einem Unternehmen handelt – Fusionen, Akquisitionen oder JV sollten gut geplant sein. Dabei sollte vor allem darauf geachtet werden, dass der geplante Zukauf bzw. beim JV der Partner zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens passt. Die beiden Unternehmen müssen sich gut ergänzen. Die eigenen Schwächen sollen durch eine Fusion oder Akquisition durch den Partner ausgemerzt werden können. Gleichzeitig muss der Käufer jedoch auch die Stärken des erworbenen Unternehmens für sich entdecken und diese forcieren, anstatt seine bisher angedachte Strategie ohne Kompromisse umzusetzen. Kompromisse müssen wohl eingegangen werden, um Konflikten vorzubeugen. Wichtig ist vor allem die Kommunikation. Die Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter wollen wissen, was mit dem eigenen Unternehmen passiert. So wie der Mitarbeiter dem Unternehmen seine Arbeitsleistung schuldet, so schuldet das Unternehmen dem Mitarbeiter Wertschätzung, Anerkennung und ein Mindestmaß an Kommunikation.

Die Zeit, die man vor einer Fusion oder Übernahme in diverse Analysen, Gespräche, Verhandlungen usw. investiert, sollte als gewonnene und nicht als verlorene Zeit angesehen werden. Je besser man sich als Käufer mit dem zukünftigen Unternehmen und deren Eigenheiten auseinandersetzt, umso leichter wird später die Integration vonstattengehen. Synergieeffekte können nur erzielt werden, wenn man die Abläufe und Prozesse des erworbenen Unternehmens bestens kennt. Zudem sollte das zu erwerbende Unternehmen zur strategischen Ausrichtung des Käufers passen. Von Gelegenheitskäufen ist Abstand zu nehmen. Im Vorfeld muss auch gut überlegt werden, wie neue Unternehmen integriert werden, vor allem bei Unternehmen ab einer gewissen Unternehmensgröße. Bleibt das erworbene Unternehmen selbstständig oder soll es komplett in das

---

<sup>166</sup> Vgl. Interview mit Herrn *Beran* (Universale) vom 21.12.2015

Unternehmen des Käufers mit all den dazugehörigen Pflichten übergehen. Es ist wichtig, dass es eine einheitliche Lösung gibt, die auch langfristig durchgesetzt wird.

In Bezug auf die börsennotierten Unternehmen ist festzustellen, dass sie mit einem Auge immer die Aktionäre im Blickfeld haben müssen. Der Unternehmenswert muss nahezu stetig erhöht werden, Wachstum ist immens wichtig, um auch für die Investoren interessant zu bleiben. Es sollte dabei jedoch nicht von der geplanten Strategie abgewichen werden. Das Unternehmen muss authentisch bleiben.

Im Hinblick auf meine Vorgehensweise bei dieser Arbeit ist anzumerken, dass es um ein Vielfaches einfacher ist auf Ergebnisse zu kommen, wenn man die Möglichkeit bekommt mit den vorhandenen Firmenvertretern direkt ein Gespräch zu führen. Die Analyse bei den von mir gewählten Unternehmen Erste Bank Group AG und OMV AG nur anhand der Geschäftsberichte und externen Unternehmensinformationen war äußerst schwierig und sehr zeitintensiv. Gerade bei den börsennotierten Unternehmen, welche nahezu weltweit agieren werden die Unternehmensaktivitäten immer komplexer. Dies lässt sich alleine schon durch die mit den Jahren immer länger werdenden Geschäftsberichten veranschaulichen. Um zu einem aussagekräftigen Ergebnis kommen zu können, müssten wohl mehr Unternehmen analysiert werden und wenn möglich am besten mit Hilfe von persönlichen Interviews.

Was sich jedoch über alle Unternehmen im gleichen Maße feststellen lässt, ist die Tatsache, dass ein Unternehmen sehr flexibel agieren muss. Die Märkte sind heute nahezu unberechenbar. Als Industrieunternehmen sollte das Produktprogramm eine gewisse Breite aufweisen, mit der man unterschiedliche Märkte und wenn möglich unterschiedliche Branchen bedienen kann.

### III Literaturverzeichnis

#### Monografien

*Eilmansberger T./Herzig G./Jaeger T. /Thyri P.:* Materielles Europarecht – Lehrbuch mit Originalquellen, 3. Auflage, LexisNexis, Wien 2012.

*Fett T./Spiering C.:* Handbuch Joint Venture, 1. Auflage, C.F. Müller, Heidelberg 2010.

*Fritz C.:* Gesellschafts- und Unternehmensformen in Österreich – Praxishandbuch unter Berücksichtigung der Änderungen durch das UGB, 3. Auflage, Linde Verlag, Wien 2007.

*Glaum M./Hutzschenteuter T.:* Mergers & Acquisitions – Management des externen Unternehmenswachstums, 1. Auflage, W. Kohlhammer, Stuttgart 2010.

*Jansen S.:* Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisition und –kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2008.

*Rockholtz C.:* Marktorientiertes Akquisitionsmanagement: Due Diligence-Konzeption zur Identifikation, Beurteilung und Realisation akquisitionsbedingter Synergiepotentiale, 1. Auflage, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 1999.

*Sautter M.:* Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen: Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien, 1. Auflage, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main 1989.

*Welge M.K./Al-Laham A.:* Strategisches Management – Grundlagen-Prozess-Implementierung, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2012.

*Wirtz, B.:* Mergers & Acquisitions Management – Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

#### Sammelbänder

*Balz U./Arlinghaus O.:* Praxisbuch Mergers & Acquisitions – Von der strategischen Überlegung zur erfolgreichen Integration, 2. Auflage, mi-Wirtschaftsbuch, Finanzbuch Verlag, München 2007.



Bamberger B.: Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland – Eine theoretische und empirische Untersuchung, Bergisch Gladbach/Köln 1994.

*Borowicz F./Mittermair K.*: Strategisches Management von Mergers & Acquisitions – State of the art in Deutschland und Österreich, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

## Internet

ACS Acquisition Services

*Moschner*, Österreichs M&A-Markt 2014 – „Österreich ist anders“!

Arbeiterkammer Wien

Wieser C./Oberrauter M.: Vorstandsvergütung in den ATX-Unternehmen  
(12.12.2015)

Bundswettbewerbsbehörde

[http://www.bwb.gv.at/Documents/Taetigkeitsbericht%202014\\_HOMEPAGE\\_4.9.pdf](http://www.bwb.gv.at/Documents/Taetigkeitsbericht%202014_HOMEPAGE_4.9.pdf) (04.12.2015)

<http://www.bwb.gv.at/SiteCollectionDocuments/Taetigkeitsbericht20022003.pdf> (04.12.2015)

Ediktsdatei – Bundesministerium für Justiz

[http://www.ediktsdatei.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/suchedi?SearchView&subf=v&SearchOrder=4&SchuldnerS=Alpine&SDatArt1=DATEO&SDatWert3=17.06.2013&SDatWert4=19.06.2013&SDatWert1=&SDatWert2=&ftquery=&query=%28%5BSchuldnerS%5D%3D%28Alpine%29%29\\_%26\\_\\_17.06.2013\\_DATEO\\_19.06.2013\\_\(02.01.2016\)](http://www.ediktsdatei.justiz.gv.at/edikte/id/idedi8.nsf/suchedi?SearchView&subf=v&SearchOrder=4&SchuldnerS=Alpine&SDatArt1=DATEO&SDatWert3=17.06.2013&SDatWert4=19.06.2013&SDatWert1=&SDatWert2=&ftquery=&query=%28%5BSchuldnerS%5D%3D%28Alpine%29%29_%26__17.06.2013_DATEO_19.06.2013_(02.01.2016))

Finanzen.net GmbH

<http://www.finanzen.at/rohstoffe/oelpreis>

LEO – Online Wörterbuch

[http://dict.leo.org/ende/index\\_de.html#/search=footprint&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on](http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=footprint&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on)

Institute of Merger

<http://www.imaa-institute.org>

KSV1870

<https://www.ksv.at/pressemeldungen/pressekonferenz-ksv1870-zur-insolvenzstatistik-2015>

(22.12.2015)

ÖBIB

<http://www.obib.co.at/die-oebib/factsfigures/> (29.12.2015)

OECD

<https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm#indicator-chart>

OMV AG

[www.omv.at](http://www.omv.at) (07.01.2016)

Palfinger AG

[www.palfinger.com](http://www.palfinger.com) (07.01.2016)

Palfinger SANY

<http://www.palfinger-sany.com/psv/-/media/PSV/Documents/Palfinger%20Sany/palfinger-sany-company-presentation.pdf?la=en>

### **Zeitschriften/Zeitungen**

*Göweil Reinhard*, Cerberus will richtig viel Geld für die Bawag, Wiener Zeitung (06.11.2015).

*Hirt Michael*, Die perfekte Post-Merger-Integration: Planungs- und Umsetzungsphase, CFO Aktuell 3/2015, 105 ff.

*Ricken Boris*, Die Kunst, zwei Unternehmen zu vernetzen – Der Mehrwert der sozialen Netzwerkanalyse in der Post Merger-Integration, M&A Review 3/2012, 98.

*Schneid Hedi*, Strategie: OMV sucht Finanzinvestoren für Gasnetztochter, Die Presse (29.12.2015)

*Strobl Günther/Luise Ungerböck*, Fusion OMV-Verbund geplatzt, Der Standard (24.05.2006)

### **Persönliche Befragungen**

*Ing. Beran Jürgen*, Geschäftsführer der Bahnbau Universale GmbH, Interview vom 21. Dezember 2015.

*Gruböck Michael*, Geschäftsführer des Joint Venture Palfinger Sany International Mobile Cranes Sales GmbH, Interview vom 23. Dezember 2015.

*Ing. Ortner Oswald*, Geschäftsführer der Bahnbau Wels GmbH, Interview vom 10. Dezember 2015.

**IV Anhang**

<b>PALFINGER AG</b>															
<b>Kennzahlen 2001-2014</b>															
in TEUR	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Q1-3 2015
Umsatz	332.097	306.482	334.111	403.739	520.048	585.205	695.623	794.839	505.365	651.793	845.677	935.215	980.673	1.063.421	898.925
EBIT	38.067	23.364	25.619	41.697	65.142	77.026	99.638	69.105	-5.020	34.702	67.917	68.454	74.121	66.492	77.696
EBIT-Marge	11,5	7,6	7,7	10,3	12,5	13,2	14,3	8,7	-1,0	5,3	8,0	7,3	7,6	6,3	8,6
Mitarbeiter	2.072	2.269	2.293	2.563	3.087	3.443	3.925	4.664	4.517	4.671	5.600	6.175	6.573	8.030	8.765
Umsatz EU		73,2	74,3	75,7	76,4	76,5	77,8	77,6	73,0	64,3	63,9	53,7	50,8	49,1	
Nordamerika		8,6	8,0	9,3	8,2	7,9	5,8	5,2	11,8	16,2	16,7	20,6	20,2	20,7	
Mittel- und Südamerika		5,0	4,5	3,5	4,2	4,6	4,8	5,4	6,0	7,8	6,1	8,8	9,2	5,8	
Ferner Osten		2,0	1,6	1,5	2,1	3,5			2,0	2,9	3,2	4,1	7,3	9,5	
GUS													5,4	5,6	
Übriges Europa		7,9	7,4	5,6	5,1	5,8	5,9	4,5	3,5	4,2	6,9	9,1	4,3	4,7	
Afrika und naher Osten					1,9	1,7	1,1	2,0	2,2	2,8	1,9	1,9	2,8	4,6	
Ozeanien					2,1				1,5	1,8	1,3	1,8			
Asien							4,6	5,3							
Sonstiges		3,3	4,2	4,4											
<p>2015: Die Umsätze für die European Unit betragen 612,7 Mio (68 %); für Area Units 286,2 Mio (32 %)</p> <p>European Unit Märkte in Europa, im Nahen Osten, in Afrika und in Australien und das weltweite Marinegeschäft</p> <p>Area Units Nord- und Südamerika, Asien u Pazifik, Indien und GUS</p>															



<b>Erste Bank</b>															
<b>Kennzahlen 2001-2014</b>															
<b>in Mio Euro</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Q1-3 2015</b>
Bilanzsumme	86.033	121.222	128.575	139.812	152.681	181.703	200.519	201.441	201.710	205.938	210.006	213.824	200.118	196.287	201.200
Betriebsergebnis	711,7	1.151,2	1.370,1	1.454,1	1.659,4	2.003,6	2.512,7	2.996,9	3.771,4	3.912,4	3.559,1	3.400,1	3.099,0	3.090,7	2.238,5
Gesamte Eigenmittel	4.308,0	6.983,0	7.009,0	7.286,0	8.611,0	10.111,0	11.114,0	11.758,0	15.772,0	16.220,0	16.415,0	16.311,0	15.994,0	15.853,0	
Dividende je Aktie	0,31	0,31	0,38	0,50	0,55	0,65	0,75	0,65	0,65	0,70	0,00	0,40	0,20	0,00	
Mitarbeiter	28.222	36.923	28.222	35.862	36.150	50.164	52.442	52.648	50.488	50.272	50.452	49.381	45.670	46.067	46.606
<b>Marktanteil in %</b>															
Österreich			21	21	21	23	22	19	16	17	17	17	18	19	
Tschechien			21	22	22	22	21	21	21	21	21	20	19	18	
Slowakei			21	20	18	21	18	20	21	20	20	20	20	21	
Rumänien						26	24	20	20	19	20	19	18	16	
Ungarn			6,5	6,5	7,1	7,3	7	7,8	9	9	9	9	7	6	
Kroatien			9,6	11,3	11,8	12	12	12	13	13	14	15	15	15	
Serbien					2			3			3			3,5	
Ukraine								1			1				
													Verkauf Ukraine		